



**Cecília Raquel Teixeira A Importância atribuída pelos Empresários da
da Rocha Alves da Silva Grande Lisboa ao Controlo Interno**



**Cecília Raquel Teixeira A Importância Atribuída pelos Empresários da
da Rocha Alves da Silva Grande Lisboa ao Controlo Interno**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Auditoria, realizada sob a orientação científica da Doutora Helena Coelho Inácio, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

O Júri

Presidente

Professora Doutora Maria de Fátima Marques Teixeira Lopes Pinho

Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Vogais

Professor Doutor Manuel Emílio de Almeida Castelo Branco

Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Professora Doutora Helena Coelho Inácio

Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (Orientadora)

□ □ □ □ □

Agradecimentos

A realização deste estudo foi conseguida graças ao contributo de diversas pessoas e instituições, a quem pretendo expressar o meu agradecimento.

À Professora Doutora Helena Coelho Inácio pela orientação e disponibilidade para este trabalho de investigação.

Aos meus amigos e colegas que sempre demonstraram a sua disponibilidade e apoio.

À minha família pelo incentivo e alento que sempre me dispensaram.

A todos aqueles que, directa e indirectamente, contribuíram para a realização deste estudo, cujos nomes não foram mencionados mas que sempre serão recordados.

Palavras-chave

Sistema de Controlo Interno, Auditoria Interna e Gestão de Risco.

Resumo

Com a crescente internacionalização e globalização da economia, o aumento da competitividade e as constantes alterações no ambiente de negócio, aumentou a importância das actividades de controlo interno. Neste contexto de dinâmica e complexidade, a auditoria interna surge como um instrumento, alinhado com a estratégia da organização, que incorpora o controlo interno e a gestão de risco, contribuindo fortemente, para o alcance dos objectivos da empresa.

A evolução do controlo interno em especial o impacto do aparecimento do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), associado à evolução do conceito de auditoria interna, em especial após a Lei Sarbanes Oxley, traduzem-nos teoricamente, a crescente importância do controlo interno para a empresa e para a fiabilidade da informação financeira.

Com este estudo, pretendemos analisar a importância atribuída pelos empresários da Grande Lisboa ao Controlo Interno.

O estudo, foi elaborado com base num inquérito, enviado às empresas da região da Grande Lisboa, sendo que os principais resultados apurados indiciam que o grau de importância atribuído ao controlo interno está relacionado com a dimensão e o tipo de sociedade.

Keywords

Internal Control System, Internal Audit and Risk Management.

Abstract

With the growing internationalization and globalization of the economy, increased competitiveness and the constant changes in the environment of business, increased the importance of internal control activities. In the context of dynamics and complexity, the internal audit is a tool, aligned with the strategy of the organization, which includes internal control and risk management, contribute strongly, to achieve the objectives of the company.

The evolution of internal control in particular the impact of the appearance of the COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), involved in the evolution of the concept of internal audit, especially after the Sarbanes-Oxley, in theory reflect, the growing importance of internal control to the company and the reliability of financial reporting.

With this study, we intend to examine the importance given by entrepreneurs in Greater Lisbon and Internal Control.

The study, was based on a survey, sent to companies in the region of the Grand Lisbon, with the main findings indicate that the degree of importance assigned to internal control is related to the size and type of society.

ÍNDICE

| | |
|---|-------------|
| AGRADECIMENTOS | VII |
| RESUMO | IX |
| ABSTRACT | XI |
| ÍNDICE | XI |
| ÍNDICE FIGURAS | XV |
| ÍNDICE QUADROS | XVII |
| ÍNDICE GRÁFICOS | XIX |
| ABREVIATURAS | XXI |
| I. INTRODUÇÃO | 1 |
| II. REVISÃO DA LITERATURA | 5 |
| 2.1. EVOLUÇÃO E PAPEL DA AUDITORIA INTERNA | 5 |
| 2.2. CONTROLO INTERNO | 10 |
| 2.3. AUDITORIA INTERNA VS CONTROLO INTERNO | 13 |
| 2.4. LEI SARBANES OXLEY | 19 |
| 2.5. GOVERNO DAS SOCIEDADES | 24 |
| 2.6. METODOLOGIAS DE CONTROLO INTERNO | 28 |
| 2.6.1. SAC | 28 |
| 2.6.2. SAS 55/78 | 33 |
| 2.6.3. COSO | 37 |
| 2.6.4. COBIT | 58 |
| 2.6.5. COCO/CICA | 64 |
| 2.7. ANÁLISE COMPARATIVA | 68 |

| | |
|---|----------------|
| 2.8. LIMITAÇÕES DO CONTROLO INTERNO | 71 |
| 2.9. CONTROLO INTERNO E O REVISOR OFICIAL DE CONTAS | 74 |
| 2.9.1. REVISOR OFICIAL DE CONTAS | 74 |
| 2.9.2. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO | 76 |
| 2.10. CONFRONTO DE OBJECTIVOS SOBRE O CONTROLO INTERNO ENTRE A GESTÃO E O ROC | 79 |
| III. ESTUDOS EMPÍRICOS NO ÂMBITO DO CONTROLO INTERNO | 83 |
| 3.1. “AUDITORIA INTERNA NO BRASIL” | 83 |
| 3.2. AUDITORIA INTERNA EM PORTUGAL | 86 |
| 3.3. “SISTEMAS DE CONTROLO INTERNO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO CONCELHO DE AVEIRO” | 89 |
| IV. ESTUDO EMPÍRICO | 93 |
| 4.1. METODOLOGIA | 93 |
| 4.2. RECOLHA DE DADOS | 94 |
| 4.3. VARIÁVEIS | 96 |
| 4.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS | 100 |
| 4.4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA | 101 |
| 4.4.2. ENVOLVENTE DE CONTROLO | 106 |
| 4.4.3. ACTIVIDADES DE CONTROLO E ACOMPANHAMENTO | 120 |
| 4.4.4. INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA/FINANCEIRA/OPERACIONAL | 124 |
| 4.4.5. DIFICULDADES NO CONTROLO INTERNO | 132 |
| 4.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 137 |
| 4.6. COMPARAÇÃO DE RESULTADOS | 138 |
| V. CONCLUSÃO | 141 |
| 5.1. CONCLUSÕES DA REVISÃO DA LITERATURA | 141 |
| 5.2. CONCLUSÕES DO ESTUDO | 142 |
| 5.3. ORIENTAÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA | 145 |
| BIBLIOGRAFIA | 147 |

| | |
|---------------|------------|
| ANEXOS | 151 |
|---------------|------------|

| | |
|-------------------------------|------------|
| ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO | 153 |
|-------------------------------|------------|

| | |
|---|------------|
| ANEXO 2 – VALORES OBSERVADOS NOS QUESTIONÁRIOS | 157 |
|---|------------|

ÍNDICE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1 – Datas das Publicações | 28 |
| Figura 2 - eSAC Model | 32 |
| Figura 3 – Componentes do Controlo Interno | 41 |
| Figura 4 - Cubo Coso (Internal Control - Integrated Framework) | 43 |
| Figura 5 – Enterprise Risk Management - Matriz Tridimensional | 48 |
| Figura 6 – Cobit Framework's Principles | 60 |
| Figura 7 – The Cobit Cube | 61 |
| Figura 8 – Overall COBIT Framework | 63 |
| Figura 9 - The COCO Model | 65 |

ÍNDICE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Paradigmas de Auditoria Interna (AI) | 17 |
| Quadro 2 – Resumo SAC | 32 |
| Quadro 3 – Resumo COSO | 44 |
| Quadro 4 – Resumo COSO II | 58 |
| Quadro 5 – Resumo COBIT | 64 |
| Quadro 6 - Resumo COCO | 68 |
| Quadro 7 - Resumo dos vários modelos | 69 |
| Quadro 8 - Estrutura do Questionário | 97 |
| Quadro 9 - Decomposição das Variáveis de Enquadramento da Organização | 97 |
| Quadro 10 - Decomposição das Variáveis da Envolvente de Controlo | 98 |
| Quadro 11 - Decomposição das Variáveis da Actividade de Controlo e Acompanhamento | 98 |
| Quadro 12 - Decomposição das Variáveis da Informação Contabilística/Financeira/Operacional | 99 |
| Quadro 13 - Decomposição das Variáveis das Dificuldades do Controlo Interno | 100 |
| Quadro 14 - Tipo Sociedade | 101 |
| Quadro 15 – Ramo Actividade | 101 |
| Quadro 16 – Tipo Sociedade VS Ramo Actividade | 102 |
| Quadro 17 – Tipo Sociedade VS Volume Negócios | 102 |
| Quadro 18 – Tipo Sociedade VS N° Funcionários | 103 |
| Quadro 19 - Número Funcionários VS Volume Negócios | 103 |
| Quadro 20 – Tipo Sociedade VS Possuir Contabilidade Interna | 104 |
| Quadro 21 – Tipo Sociedade VS Possuir ROC | 104 |
| Quadro 22 – Tipo Sociedade VS Possuir Auditor Interno | 104 |
| Quadro 23 – Tipo Sociedade VS Software Gestão/Contabilidade | 105 |
| Quadro 24 - Resumo da Envolvente Controlo | 106 |
| Quadro 25 - Existência de Manual de Controlo Interno VS Consciencialização da sua Importância | 109 |
| Quadro 26 - Existência de Organigrama VS Descrição das Funções | 110 |
| Quadro 27 - Descrição das Funções VS Independência | 110 |
| Quadro 28 - Objectivos Definem o Fim a Atingir? VS Existência de Manual de Controlo Interno | 111 |
| Quadro 29 - Existência de Manual de Controlo Interno VS ROC | 111 |
| Quadro 30 - Existência de Manual de Controlo interno VS Auditor Interno | 112 |
| Quadro 31 - Existência de Manual de Controlo Interno VS Volume Negócios | 112 |
| Quadro 32 - Existência de Manual de Controlo Interno VS N° Funcionários | 113 |
| Quadro 33 – Independência das Funções | 116 |
| Quadro 34 – Política de Recursos Humanos | 117 |
| Quadro 35 - Responsável pelo Controlo Interno e as características da amostra | 118 |
| Quadro 36 - Resumo das Actividades de Controlo e Acompanhamento | 120 |

| | |
|---|------------|
| Quadro 37 - Resumo das Frequências Relativas aos Mecanismos de Controlo em função das características da amostra | 122 |
| Quadro 38 - Análise Exaustiva dos Riscos | 123 |
| Quadro 39 - Resumo Informação Contabilística/Financeira/Operacional | 125 |
| Quadro 40 - Resumo Informação Contabilística/Financeira/Operacional | 125 |
| Quadro 41 - Investigação das Reclamações Externas à Organização em função das características da amostra | 128 |
| Quadro 42 - Periodicidade das Conciliações, Conferências e Contagens | 129 |
| Quadro 43 - Análises Previstas no SCI: Vendas à Data | 130 |
| Quadro 44 - Apresentação de Demonstrações Financeiras Intercalares em função das características da amostra | 131 |
| Quadro 45 - Indexação das Dificuldades | 133 |
| Quadro 46 - Dificuldades do Controlo Interno | 133 |
| Quadro 47 - Indexação das Vantagens de um Bom Sistema Controlo Interno | 134 |
| Quadro 48 – Principais Vantagens de SCI Bem Implementado | 135 |
| Quadro 49 - Comparação amostras | 140 |

ÍNDICE GRÁFICOS

| | |
|--|------------|
| Gráfico 1 - Existência de Organigrama | 107 |
| Gráfico 2 - Rotatividade das Funções | 108 |
| Gráfico 3 - Consciencialização da Importância do Controlo Interno VS Tipo Sociedade | 113 |
| Gráfico 4 - Consciencialização da Importância do Controlo Interno VS Possuir ROC | 114 |
| Gráfico 5 - Consciencialização da Importância do Controlo Interno VS Volume de Negócios | 114 |
| Gráfico 6 - Consciencialização da Importância do Controlo Interno VS Nº Funcionários | 115 |
| Gráfico 7 - Mecanismos de Controlo | 121 |
| Gráfico 8 - Dificuldades do Controlo Interno | 136 |
| Gráfico 9 - Vantagens Sistema Controlo Interno Bem Implementado | 137 |

ABREVIATURAS

AAA – American Account Association

AI – Auditoria Interna

AICPA – American Institute of Certified Public Accounts

CBOK – Common Body of Knowledge

CAE - Chief Audit Executives

CI – Controlo Interno

CIA - Certified of Internal Auditors

CICA – Canadian Institute of Chartered Accountants

CISA - Certified Information Systems Association

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology

COCO – Canadian Criteria of Control Committee

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DRA – Directriz de Revisão/Auditoria

ERM – Enterprise Risk Management

ESAC - Electronic Systems Assurance and Control

EUA – Estados Unidos da América

FEI – Financial Executive Institute

IFAC – International Federation of Accountants

IIA – Institute of Internal Auditors

IIARF - Institute of Internal Auditors Research Foundation

IMA – Institute of Management Accountants

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

IPCG – Instituto Português de Corporate Governance

ISA – Statements on Auditing Standards

ISACA – Information Systems Audit and Control Association

ISACF - Information Systems Audit and Control Foundation's

LDA – Sociedades por Quotas

MROC – Manual dos Revisores Oficiais de Contas

NIA – Norma Internacional de Auditoria

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PAIB – Professional Accountants in Business Committee

ROC – Revisor Oficial de Contas

SA – Sociedades Anónimas

SAC – Systems Auditability and Control

SAS – Statements on Auditing Standards

SCI – Sistema de Controlo Interno

SEC – Securities and Exchange Commission

SOX – Lei de Sarbanes Oxley

S/R – Sem Resposta

TI - Tecnologias de Informação

TOC – Técnico Oficial de Contas

VN – Volume de Negócios

I. INTRODUÇÃO

Nos nossos dias, o contexto da organização contabilística e financeira das empresas assume um papel fulcral na sua existência. Para esse efeito, e de forma a garantirmos os objectivos almejados, o controlo interno, que é o *“processo conduzido por todos os intervenientes de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objectivos relativos à eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das demonstrações financeiras e conformidade com leis e regulamentos”* (COSO, 2007), assume um papel incontornável e imprescindível, no que concerne à informação produzida pela empresa, para os seus diversos utilizadores, externos e internos.

Nesta óptica, a implementação de um correcto e funcional sistema de controlo interno, providenciará informação de qualidade e com a transparência desejada, quer aos órgãos de gestão, quer às entidades que têm como missão a certificação desta informação. É neste contexto dinâmico e complexo, que a auditoria interna se apresenta como um instrumento, alinhado com a estratégia da organização, que incorpora o controlo interno e a gestão de risco, contribuindo para um processo eficaz.

Entendendo uma organização¹ como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não, por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar, podemos verificar que a implementação do sistema de controlo interno, é transversal a todas as organizações, independentemente da complexidade e dimensão da sua estrutura. No entanto, quanto maior for a complexidade da estrutura organizacional, mais complexo e completo será o seu sistema de controlo interno.

Consideramos importante, apesar de ser dado como adquirido, o dever de implementação de sistemas de controlo interno, perceber se de facto existe, se funciona, ou existindo, não se encontra em funcionamento. Tentamos ir mais longe, tentando perceber qual a

¹ Conceito de Neves (2008) retirado do site <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao.htm#vermais> em Agosto 2008.

importância do sistema de controlo interno, na óptica do empresário ou responsável pela organização.

Na actual conjuntura económica, tanto a nível nacional como internacional, o facto de existirem políticas e procedimentos de controlo interno definidos e implementados, poderia ajudar algumas empresas a reagirem às crescentes dificuldades. O facto de optarmos por este tema está relacionado com a sua relevância actual em Portugal e como forma de avaliar a relevância atribuída ao controlo interno, mais especificamente aplicado às organizações da Grande Lisboa².

De acordo com o exposto, o nosso trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, dois dos quais referentes, respectivamente, à Introdução e à Conclusão.

Na Introdução fazemos o enquadramento do tema, apresentando as motivações e objectivos do trabalho.

No segundo capítulo, traçamos a evolução do conceito de controlo interno, em paralelo com a evolução do conceito de auditoria interna, que partimos de uma abordagem sobre o controlo interno, e com o passar dos anos, se adequou à realidade das empresas, passando para uma abordagem de gestão de riscos. Neste capítulo, fazemos o percurso da evolução dos modelos de controlo interno, sendo o COSO um marco fundamental para o controlo interno. Salientamos a importância deste sistema para a gestão e para o revisor oficial de contas, o seu papel perante o controlo interno das empresas e os objectivos existentes entre a gestão e o revisor perante o controlo interno.

No terceiro capítulo apresentamos um conjunto de estudos empíricos realizados por diversos autores com vista a conhecer a importância da auditoria interna e do sistema de controlo interno.

No quarto capítulo, no sentido de analisar a importância atribuída pelos empresários da Grande Lisboa ao controlo interno, efectuamos uma análise empírica. Usando o questionário como metodologia de investigação, tentamos obter evidência empírica sobre

² Optamos pela Grande Lisboa, por ser o nosso local de trabalho, e por facilidade de comunicação com as empresas.

os factores associados à importância atribuída ao controlo interno, numa amostra de 33 empresas.

Finalmente, no quinto capítulo apresentamos as conclusões da revisão de literatura e do estudo empírico realizado, deixando orientações para investigação futura, respectivos dados bibliográficos e anexos.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. EVOLUÇÃO E PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

O conceito de Auditoria, não é único nem estático, possui antes algumas definições aceites universalmente. Existiram diversos esforços para uma harmonização do conceito de auditoria por parte de organismos reconhecidos, tais como a *International Federation of Accountants* - IFAC, *American Institute of Certified Public Accounts* - AICPA, *Institute of Internal Auditors* - IIA, entre outros.

A auditoria, pode ser entendida como um processo de investigação sistemático onde se obtém e analisa evidências suficientes, que permitam o parecer do auditor sobre a conformidade de uma situação existente, face a parâmetros definidos e comunicação dos resultados aos utilizadores interessados.

Segundo o IFAC (1999), a auditoria é uma verificação ou exame feito por um auditor dos documentos de prestação de contas com o objectivo de o habilitar a expressar uma opinião sobre os referidos documentos de modo a dar aos mesmos a maior credibilidade.

Para Sá (1998), o termo auditoria, tem origem latina ‘*audire*’, que significa o ouvinte, aquele que ouve, e foi rotulada pelos ingleses por ‘*auditing*’, no sentido de revisão. Também para Attie (1998) a origem da palavra auditoria tem como finalidade examinar, corrigir, ajustar, certificar, sendo esta oriunda da cultura inglesa.

A evolução das necessidades das empresas, levou a uma maior especificidade da função de auditoria, sentindo-se assim a necessidade de criar uma actividade mais próxima da gestão, a auditoria interna.

A auditoria interna é função do grau de complexidade, que as organizações foram adquirindo. É o que nos afirma Almeida (2005), “*A auditoria, enquanto actividade de controlo económico-financeiro de qualquer instituição, surgiu no mesmo momento em que a propriedade dos recursos financeiros e a responsabilidade da sua aplicação à produção deixaram de estar ao cuidado de uma única pessoa, como ocorre naturalmente quando uma instituição adquire um determinado tamanho e grau de responsabilidade.*”

As modificações no mercado e no ambiente das empresas, tiveram um impacto positivo na profissão de auditoria interna, solidificando o papel a desempenhar pelos auditores internos. Este facto levou a uma alteração da auditoria interna contabilística e financeira, passando a dar relevo à realização de auditorias operacionais, informáticas e sistemas de informação.

Para Pinheiro (2008), “(...) *passou-se da identificação de erros para a identificação de perdas de oportunidades e para a formulação de recomendações no sentido de ajudar a gestão a melhorar o seu desempenho, na lógica de fornecer valor à empresa.*”

Inicialmente, a auditoria tinha como finalidade a descoberta de erros e fraudes, com as mutações provocadas pelo desenvolvimento das organizações, aumenta a sua amplitude, assumindo assim diversos domínios. Esta evolução, permite-nos verificar, a forma como a auditoria foi reflexo das mudanças económicas e sociais ocorridas, passando não só a evidenciar a natureza dos factos já passados, e consequentemente históricos, mas também a desempenhar uma função preventiva e orientadora.

Nos tempos que correm, as organizações atingem cada vez maiores níveis de complexidade, advindas das necessidades relacionadas com os ambientes interno e externo onde se inserem, tais como: a existência de uma cultura organizacional própria, auxiliada pela cultura da sociedade em que se inserem, a natureza única de cada negócio, as suas múltiplas relações com o exterior, etc.

As organizações, na medida do seu crescimento, ampliam necessariamente os seus riscos quanto aos controlos, pelo que a maioria destes desajustam-se face à nova realidade, tendendo o crescimento a promover menos confiança na informação gerada e a facilitar o aparecimento dos erros e o exercício de fraudes, caso as entidades não promovam e reajustem os seus sistemas de controlo interno.

Para fazer face aos riscos emergentes, surge, nas organizações de maior dimensão, o papel do auditor interno, com o intuito de contribuir para uma gestão eficaz. E é nesse contexto, que decisivamente evoluiu a auditoria interna, acompanhando as mudanças daí advindas.

Neste seguimento, existem normas para a prática da profissão, emanadas pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA) que, estão sujeitas a revisão e publicação periódica. Em Portugal,

as normas para a prática de auditoria interna, são publicadas pelo *Instituto Português de Auditoria Interna* (IPAI), que contêm a tradução dos “*Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*” do IIA.

A primeira definição de auditoria interna do IIA (1978) é a seguinte: “*auditoria interna é uma função de avaliação independente estabelecida dentro de uma organização para examinar e avaliar as suas actividades como um serviço à organização*”. Posteriormente, o IIA (2000) define Auditoria Interna como: “*uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.*” (tradução do IPAI (2009)).

Alguns dos aspectos contemplados na definição, dizem respeito ao modo como a auditoria interna exerce a sua actividade, para atingir os seus objectivos. Assim, de acordo com o IIA, a auditoria interna é entendida como “*uma actividade independente, de garantia e de consultoria*”, não importando, a forma como é exercida (relação contratual subordinada ou não). Tem por base uma metodologia baseada numa “*abordagem sistemática e disciplinada*”, com vista a alcançar os seus objectivos.

Podemos, ainda analisar, outros aspectos compreendidos na definição, tais como:

- A auditoria interna é uma **função de apoio à gestão**;
- De onde, para fazer face a este pressuposto, os auditores devem **acrescer valor à organização**;
- Para atingir os fins enunciados, deve centrar-se na **eficácia do processo da gestão de risco, do controlo e governação**.

Em suma, a auditoria interna surge para satisfazer os interesses da organização onde se insere. É considerada uma ferramenta de apoio à gestão de topo, na medida em que auxilia na detecção dos pontos fracos do controlo da organização, recomendando as devidas alterações para não prejudicar os objectivos definidos. Devemos salientar, que o seu objectivo não é a detecção de fraudes ou erros, mas no caso de se deparar com uma situação destas deve encaminhar a situação para instâncias adequadas.

Actualmente, considera-se que a auditoria interna deve actuar em toda a hierarquia da organização, avaliando a eficácia dos seus resultados em relação aos recursos colocados à disposição, bem como à eficácia e eficiência dos controlos internos existentes para a gestão dos recursos.

Como o objectivo principal da auditoria interna consiste em prestar assistência à administração no cumprimento eficiente das suas responsabilidades, proporcionando-lhes análises objectivas, avaliações, recomendações e comentários pertinentes às actividades examinadas. A consecução desse objectivo deve envolver actividades tais como:

- Examinar e avaliar os controlos contabilísticos, financeiros e operacionais quanto à sua solidez, adequabilidade e aplicabilidade e promover um controlo eficaz a um custo razoável, com base na avaliação do risco;
- Certificar-se, quanto à extensão, que as políticas, planos e procedimentos estabelecidos são cumpridos;
- Certificar-se que os activos da organização são controlados e salvaguardados contra perdas de qualquer espécie;
- Certificar-se quanto à fiabilidade dos dados contabilísticos e de outras informações geradas dentro da organização;
- Avaliar a qualidade do desempenho funcional na execução das responsabilidades atribuídas;
- Recomendar melhorias no sistema.

Em síntese, pelos conceitos acima expostos, poderíamos identificar três elementos básicos na actividade de auditoria interna: avaliação, cumprimento de normas e verificação.

Com o crescimento das organizações e o alargamento das suas actividades operacionais, deixa de ser possível, à gestão assegurar um efectivo acompanhamento de todas as funções, surgindo a necessidade de delegar responsabilidades, cabendo, no entanto, à gestão a definição das políticas a adoptar e dos objectivos a atingir, seleccionando para tal uma equipa, na qual vai delegar as responsabilidades inerentes a cada área específica.

A auditoria interna, na execução das actividades atrás referidas, efectua as suas análises e produz recomendações para a gestão, tendo como objectivo alcançar um controlo eficaz, melhorar a produtividade e aumentar benefícios em todas as áreas operacionais da organização. Sendo de salientar, que tal função só tem sentido, quando a gestão compreende para que serve, qual a sua posição no organograma da organização e quais são as suas atribuições. Só assim, se tornará um instrumento muito útil à gestão, exercendo funções de apoio à gestão, de vigilância do sistema de controlo interno e de apoio à gestão de riscos e processos de governação. O sucesso no desempenho das actividades definidas para a função de auditoria interna e o reconhecimento por parte da gestão quanto aos seus benefícios, fizeram com que a auditoria interna moderna incluísse no seu programa normal de trabalho:

- Avaliação do sistema de controlo interno;
- Avaliação da eficácia do pessoal;
- Avaliação do desempenho dos departamentos operacionais.

A independência, é essencial, para a eficácia do trabalho do auditor interno, não deixando contudo de ser um funcionário da organização. Essa independência, é reflectida em dois aspectos principais:

- A importância do auditor interno dentro da organização, e o apoio administrativo que lhe for proporcionado serão as principais determinantes da amplitude e valor dos serviços que a administração obterá da auditoria interna. O auditor interno, deve portanto, prestar contas a um nível de gestão suficientemente alto dentro da organização para, dessa forma, garantir a sua mais ampla actuação, assim como decisões adequadas e uma acção eficaz em relação aos problemas por ele revelados ou às suas recomendações;
- Os auditores internos, não devem preparar registos ou envolver-se em qualquer outra actividade, que normalmente seria objecto do seu exame e avaliação.

Importa, contudo salientar, que embora se tenha apenas referido a função de auditoria interna existente nas unidades de maior dimensão, como o elo de ligação entre a gestão e o sistema de controlo interno, esta função pode ser desenvolvida por outras pessoas, internas

ou externas à organização, as quais terão que ter em vista, o alcance dos mesmos objectivos propostos e a realização das actividades atrás enumeradas.

2.2. CONTROLO INTERNO

A definição de controlo interno não é única. De acordo com o dicionário da língua portuguesa, controlar significa verificar, vigiar, fiscalizar, inspeccionar, ter sob o seu domínio, sob a sua vigilância. Controlar, significa tomar medidas para que os planos sejam executados de acordo com o previsto. Assim, podemos entender o controlo como um processo de garantia de que os objectivos sejam cumpridos.

O controlo interno é mais do que um conjunto de regras, que engloba os princípios de uma empresa, a confiança, valores e cultura.

Segundo Martins & Moraes (2007), o AICPA foi o primeiro organismo a definir o controlo interno, através da *Statements on Auditing Standards - SAS nº1*, onde refere que “*o controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adoptadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de activos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.*”

De acordo com este organismo, podemos dizer que o controlo interno é um plano da organização, que inclui todos os métodos e procedimentos adoptados pela gestão para auxiliar a atingir o objectivo de gestão de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a adesão às políticas da gestão, a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

O sistema de controlo interno, de acordo com o definido na Directriz de Revisão/Auditoria - DRA 410, é o conjunto de todas as políticas e procedimentos adoptados pela gestão de uma entidade que contribuam para:

- A obtenção dos objectivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a conduta ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas de gestão;
- A salvaguarda de activos;
- A prevenção e detecção de fraudes e erros;
- O rigor e plenitude dos registos contabilísticos;
- O cumprimento das leis e regulamentos;
- E a preparação tempestiva da informação financeira credível.

Para o IIA³, o controlo interno é *“Any action taken by management, the board, and other parties to manage risk and increase the likelihood that established objectives and goals will be achieved. Management plans, organizes, and directs the performance of sufficient actions to provide reasonable assurance that objectives and goals will be achieved.”* De acordo com este instituto, os objectivos do controlo interno visam assegurar:

- A confiança e integridade da informação;
- A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- A salvaguarda dos activos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos;
- A realização dos objectivos estabelecidos para as operações ou programas.

Verificamos que apesar de terem objectivos diferenciados, as definições de auditores internos e externos convergem. Ambas as perspectivas explicitaram que a gestão precisa ser suportada por um bom sistema de controlo interno o que pressupõe, uma boa estrutura de gestão de informação contabilística, para aumentar a probabilidade de atingir as metas ou, no mínimo, auxiliar na condução até as mesmas.

³ <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/full-standards/> consultado Abril 2009.

A existência de um sistema de controlo interno, pressupõe um conjunto de princípios que lhe dão consistência, tais como:

- Segregação, separação ou divisão de funções;
- Controlo das operações;
- Definição de autoridade e delegação de responsabilidades;
- Pessoal qualificado, competente e responsável; e
- Registo metódico dos factos.

A segregação de funções consiste na divisão de funções com a finalidade de evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções concomitantes como forma de impedir ou, pelo menos, dificultar a prática de erros ou irregularidades.

O controlo das operações consiste na sua verificação ou conferência que, em obediência ao princípio da segregação de funções, deve ser feita por pessoa ou pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registo.

A definição de autoridade e delegação de responsabilidades assenta num plano da organização onde se definem com rigor os níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação. Este plano deve conter uma distribuição funcional da autoridade e da responsabilidade onde fixe e delimite, dentro do possível, as funções de todo o pessoal.

Os recursos humanos devem ser devidamente seleccionados de modo a que o desempenho das diversas funções seja efectuado por pessoal qualificado, competente e responsável.

A aplicação do último princípio, registo metódico dos factos, relaciona-se com a forma como as operações são relevadas na contabilidade que deve ter em conta a observância das regras contabilísticas aplicáveis e os comprovativos ou documentos justificativos. Estes devem ser numerados de forma sequencial, devendo ser possível efectuar um controlo dos comprovativos ou documentos que se inutilizem ou anulem. Também se destina a assegurar uma conveniente verificação da ligação entre os diferentes serviços, a acelerar o processo de registo das operações e a fornecer com rapidez, precisão e clareza aos

responsáveis os elementos informativos de que carecem no exercício da sua actividade gestora.

Para além dos princípios gerais enunciados, existem outras regras para que o sistema de controlo interno funcione com regularidade:

- Todas as operações devem ser autorizadas, para que se possa obter a prova de que os factos subjacentes aos registos contabilísticos foram efectuados em conformidade com o respectivo acto de autorização;
- O pessoal de cada departamento deve estar sujeito a rotações periódicas entre si;
- Todos os resultados deverão ser adequadamente avaliados;
- Deverá ser facultada formação permanente ao pessoal.

Em suma, pode dizer-se que o controlo interno é um plano da organização e todos os métodos e procedimentos adoptados pela gestão de uma entidade para auxiliar a atingir os objectivos de gestão de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos negócios, incluindo a aderência às políticas da administração, a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

2.3. AUDITORIA INTERNA VS CONTROLO INTERNO

“Can we know the risks we face, now or in the future? No, we cannot, but yes, we must act as if we do.”⁴

As modificações no mercado e no ambiente das empresas, tiveram um impacto positivo na profissão de auditoria interna, solidificando o papel a desempenhar pelos auditores internos. Este facto, levou a uma alteração da auditoria interna, passando a dar relevo à realização de auditorias operacionais, informáticas e sistemas de informação.

⁴ (Power, 2004)

Assim, tal como verificamos no ponto 2.1, inicialmente a auditoria interna era desenvolvida através da avaliação do cumprimento dos princípios de controlo interno. Esta, tem ênfase nos factos ocorridos, relatando-os, mas ficava a cargo da gestão a resolução dos problemas identificados. Hoje em dia, a auditoria interna, é encarada de uma forma mais abrangente, numa perspectiva de gestão de risco.

No decorrer do processo de auditoria, é necessário a análise, e conhecimentos do controlo interno, tais como a sua existência, qual a forma da sua aplicação, a forma como os seus procedimentos são dados a conhecer a toda a entidade, e o resultado destes procedimentos.

A auditoria interna não é sinónimo de controlo interno. Podemos dizer que a auditoria interna é um trabalho de revisão e análise dos controlos internos, através do acompanhamento e identificação do caminho correcto do controlo, enquanto que o controlo interno é um conjunto de procedimentos adoptados pela empresa com vista a atingir os objectivos por ela definidos.

Tendo em conta o ambiente competitivo das organizações, estas sofrem pressões que podem ainda não estar previstas pelo sistema de controlo interno (SCI), daí a necessidade da permanente avaliação e ajuste do controlo interno. A todo este processo está associado sempre o risco, daí que devem ser estabelecidas prioridades aquando da definição/melhoria do controlo interno.

Assim, o controlo interno visa garantir a continuidade da empresa, e todas as empresas o devem possuir. Muito embora, nem todas o tenham em funcionamento efectivo, e adequado às suas necessidades. Cada empresa, é uma entidade distinta, e com objectivos diferentes, possuindo assim áreas de controlo adequados às suas necessidades. Neste seguimento, o controlo interno deve contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do desempenho da organização, pelo seu interesse na maximização da eficiência através de medidas de protecção dos activos, fiabilidade das informações, utilização eficaz dos recursos.

Tal como nos diz Pinheiro (2008), a auditoria interna é considerada *“uma função de avaliação independente, estabelecida numa organização, para examinar e avaliar as suas actividades, como um serviço à própria organização, de auxiliar os membros da organização no cumprimento eficaz das suas responsabilidades.”*

Desta forma a auditoria interna possui o seu principal foco no controlo interno, a qual tem especial atenção na evolução destes controlos, através da verificação da sua eficaz adequação às necessidades da empresa. Desta forma, é analisada a empresa, o papel e importância atribuídas ao controlo interno, bem como as dificuldades da implementação de controlos eficazes, tendo em atenção as suas peculiaridades.

O controlo interno pode ser encarado sob dois pontos de vista: um anti-fraude e outro de controlo da gestão⁵, este tem como objectivo o aumento do êxito no processo de decisão, com impacto na geração de maiores benefícios económicos. Desta forma, tem despertado atenção para o mercado de capitais, pois este sinaliza que por de trás de bons controlos podem existir bons indícios para os accionistas e investidores. (Pereira)

Podemos considerar como benefícios de um forte sistema de controlo interno, a melhoria da tomada de decisões, com reflexo no aumento da confiança dos investidores, evita desperdício de recursos, cumpre com as leis e regulamentos aplicáveis, podendo obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas. (Deloitte, 2003)

Assim, aquando da construção e aperfeiçoamento de um sistema de controlo interno, a organização deve ter em atenção a construção de um sistema que preencha quatro critérios (Deloitte, 2003):

- Objectividade;
- Mensuração;
- Integridade; e
- Pertinência.

Os auditores internos devem possuir capacidades excelentes sobre este tema, onde podem elaborar análises e revisões sistemáticas do sistema de controlo interno, procurando pontos fracos e o seu posterior aperfeiçoamento.

⁵ Dois pontos de vista que não se excluem mutuamente, muito pelo contrário, é objectivo da gestão assegurar a salvaguarda do património da empresa à sua guarda perante potenciais fraudes.

Hoje em dia, a actividade de auditoria interna já não é focada no controlo interno, mas sim nas diversas áreas onde incide a actividade da empresa. Os auditores internos são considerados como os auxiliares da gestão.

De acordo com a definição de auditoria interna, do IIA, apresentada no ponto 2.1, a auditoria interna expandiu as áreas de actuação, como sejam as actividades de consultoria, e melhoria da eficácia da gestão de risco, do controlo e dos processos. Tal como nos refere Mc Namee, et al. (2000), “*o controle interno não é a única estratégia para o sucesso no jogo sério da gestão do risco.*”, na perspectiva baseada no risco, o controlo apenas é considerado como mais um procedimento e não como o ponto essencial da auditoria, sendo este, o risco inerente à actividade.

De acordo com o estudo efectuado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO sobre controlo interno e gestão de risco, obtiveram as seguintes conclusões: “*Um bom controlo interno é parte integral das organizações bem sucedidas, e todas as organizações podem atingir um controlo interno efectivo.*” (Rittenberg, 2007)

Para esta nova perspectiva, o auditor deve ser adaptável e criativo, deve ter conhecimento do ambiente em que opera, deve ser um bom gestor, para que conjugando todos estes pontos consiga perspectivar possíveis cenários por forma a avaliar riscos iminentes, no desenrolar da actividade da empresa. Desta forma, o auditor deve conhecer a actividade aos vários níveis, identificar os riscos que possam ameaçar os objectivos estratégicos, definindo assim o nível de risco que está disposto a assumir.

Na Quadro seguinte, são estabelecidos os principais pontos diferenciadores da auditoria baseada no controlo e na gestão de risco.

| CARACTERÍSTICAS | VELHO PARADIGMA | NOVO PARADIGMA |
|----------------------------|---|--|
| Foco da AI | Controlo Interno | Risco de Negócio |
| Resposta da AI | Reactiva, após os factos, descontinua, observadora das iniciativas de planeamento estratégico. | Proactiva, tempo real, monitorização contínua, participante nos planos estratégicos. |
| Avaliação do Risco | Factores de Risco | Planeamento de cenários |
| Testes de AI | Controlos Importantes | Riscos Importantes |
| Métodos de AI | Ênfase em testes de controlo detalhados e completos | Ênfase na importância e abrangência dos riscos de negócio cobertos |
| Recomendações da AI | Controlo Interno: <ul style="list-style-type: none">- Reforço,- Custo/benefício,- Eficiência/Eficácia | Gestão de Risco: <ul style="list-style-type: none">- Evitar/diversificar o risco,- Partilhar/transferir o risco,- Controlar/aceitar o risco. |
| Relatórios de AI | Dirigidos aos controlos funcionais | Dirigidos aos riscos dos processos |
| Papel da AI na Organização | Função de avaliação independente | Integra a gestão de riscos e a governação da organização |

Quadro 1 - Paradigmas de Auditoria Interna (AI)

Fonte: Mc Namee D. &. (1998)

Para o IIA (2004), gestão de risco é *“um processo para identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais eventos ou situações, que permita uma garantia razoável de que os objectivos da organização serão alcançados.”*

A gestão de risco é uma ferramenta usada para evitar, reduzir ou controlar os riscos que afectam um negócio. Neste âmbito, estabelece regras sobre os limites de risco aceite, sobre os responsáveis pela aceitação do risco e sobre os procedimentos a desenvolver no caso da aceitação de riscos excessivos.

Todo este processo deve ter em consideração o rácio custo/benefício na avaliação da gestão dos riscos. Assim, podemos verificar que o custo associado a todo este processo de gestão de risco seja demasiado elevado em relação às perdas derivadas da assunção do risco.

Ao longo dos anos têm surgido vários estudos sobre os incentivos da empresa à realização da gestão do risco. Todos eles afirmam que esta aumenta o valor da empresa, divergindo, no entanto, na forma como tal é conseguido.

O risco não é propriamente mau. É sabido que as empresas têm de correr riscos para obter retornos, a questão está em saber que riscos é que se correm e se são os que realmente interessam. É através de uma boa análise do ambiente onde a empresa se insere, que se vai definir e tomar medidas para os possíveis riscos a ela inerentes e melhorar a sua viabilidade.

Assim, podemos dizer que quanto melhor e completa for a informação disponível, menor será o grau de risco na tomada de decisão.

A auditoria interna, pode contribuir de uma forma muito significativa para reduzir os riscos, através de uma atitude proactiva na análise dos riscos, contribuindo com propostas que permitam minimizar a exposição da empresa. Assim, esta deve ser encarada como uma componente do negócio, que permita aos responsáveis agir com maior segurança.

Não é possível conceber uma abrangente gestão de riscos empresariais sem considerar, de alguma forma, o papel da auditoria interna como instrumento de identificação de vulnerabilidades e, até mesmo, de auxílio à implementação de processos de correcção.

Devido à crescente importância atribuída ao papel da auditoria interna no processo de gestão de risco, o IIA veio esclarecer a sua posição acerca do papel da auditoria interna nas organizações com gestão de risco.

Assim, de acordo com o IIA (2004): *“o principal papel da auditoria interna no processo de gestão de risco é fornecer segurança objectiva acerca da eficácia das actividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente.”*

É inegável que, ao adoptar uma política de gestão de risco, a empresa tornar-se-á mais competitiva. Assim sendo, torna-se necessário que a gestão avalie o custo/benefício de implantar um eficiente sistema de controlo interno, um processo de supervisão capaz de agregar valor à organização e uma estrutura que lhe permita identificar as variáveis de mercado que possam vir a afectar o seu negócio.

Neste contexto, a auditoria interna centra a sua atenção na redução dos riscos de gestão, de forma a contribuir para a consecução dos objectivos e metas da organização. Sem dúvida,

esta forma de auditoria, passa a agregar valor à cadeia de informações das empresas que, além da fiabilidade, também garante a solidez e a sustentabilidade no presente e futuro dos negócios.

2.4. LEI SARBANES OXLEY⁶

A Lei Sarbanes Oxley surge como consequência de escândalos financeiros, no mercado de capitais reconhecido como o maior do mundo, o mercado norte-americano. Surgiram uma série de escândalos contabilísticos nas maiores empresas americanas, pela falta de transparência, frequentes fraudes e manipulações, que enfraqueceram a confiança dos investidores e abalaram o equilíbrio no mercado de capitais, não só americano como de todo o mundo.

Na ânsia de minimizar os danos, derivados das fraudes que envolviam empresas de grande prestígio, como a Enron e posteriormente a WorldCom, Tyco, entre outras, foram desenvolvidas medidas concretas pelas autoridades Norte Americanas. Assim, foram desenvolvidas medidas legislativas suficientemente fortes, para reestruturar o equilíbrio e a confiança do mercado de capitais, destacando-se a Lei Sarbanes Oxley (Martins & Morais, 2007). Aprovada pelo congresso em 30 de Julho de 2002, e sancionada em seguida pelo Presidente George W. Bush, a nova lei de reforma administrativa americana, The Sarbanes Oxley Act., também conhecida por Sarbox ou Sox, representa uma das principais reacções, do governo dos Estados Unidos, contra manipulações das demonstrações financeiras e escândalos de fraudes contabilísticas descobertas em grandes organizações norte americanas.

A Sox criou um novo ambiente de governo das sociedades, e, dessa forma, gerou um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores para evitar práticas lesivas, que expõem as sociedades anónimas a níveis elevados de risco. Esta lei, tem como principal objectivo, reestruturar o mercado financeiro, através de mecanismos que certifiquem a responsabilidade da alta administração sobre informação por ela fornecida.

⁶ O nome desta Lei deriva dos responsáveis pela sua criação, o Senador Paul Sarbanes e o Deputado Michael Oxley.

De acordo com, Silva, et al. (2006), a Lei Sox “*constitui resposta do poder político norte-americano ao clima de descrença e pessimismo que, no rescaldo daqueles acontecimentos, se havia instalado entre os investidores, já abalados pelo declínio de uma fase de euforia bolsista que pusera em jogo uma parcela importante da poupança privada.*”

É considerada, uma das mais rigorosas legislações sobre controlo interno, elaboração de demonstrações financeiras e suas divulgações. É obrigatória para empresas norte americanas e para empresas estrangeiras que possuam valores mobiliários admitidos à negociação na bolsa de valores dos Estados Unidos da América (EUA).

Esta lei, está associada a uma das maiores reformas da regulamentação das empresas, depois da ocorrida em 1929, após uma quebra da bolsa. Ela exige a melhoria dos controlos internos, tornando-os mais eficazes e transparentes. De acordo com Deloitte (2003) “*alguns observadores descrevem a Lei Sarbanes-Oxley como a peça mais significativa da legislação comercial nos últimos cinquenta anos.*”

A Sox visa promover um melhor governo das sociedades, onde o ponto fulcral é a eficácia dos controlos internos e a ética nos negócios, que irão influenciar os resultados financeiros das organizações com os capitais cotados na bolsa de valores de Nova York.

A Lei Sarbanes Oxley é “*An Law to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes.*” (Holt, 2006)

“*The Act was signed into law to improve the accuracy and transparency of financial reports and corporate disclosures, as well as to reinforce the importance of corporate ethical standards.*” (Marchetti, 2005)

São diversas as matérias abordadas nesta lei, contudo, as secções 302 e 404 apresentam-se como os pontos mais importantes para o desenvolvimento deste trabalho. Nestas secções, são reguladas as matérias sobre o reforço dos controlos internos, são revistas as responsabilidades, processos e sistemas que garantam a confiabilidade às divulgações efectuadas.

Sarbanes Oxley reescreveu as regras para o Governo das Sociedades, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros, e gerou assim um conjunto de

responsabilidades e sanções aos administradores para impedir as práticas lesivas. Privilegia o papel crítico dos controlos internos, e torna os directores financeiros e executivos responsáveis por estabelecer, avaliar e supervisionar a eficácia dos controlos internos sobre os relatórios financeiros.

De acordo com COSO (2007), o controlo interno é um processo efectuado pelo conselho, administração ou qualquer outro funcionário de uma empresa, desenhado para fornecer garantia razoável em relação à realização dos objectivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

Foram criados rígidos parâmetros legais, onde é atribuída a responsabilidade desde os executivos da empresa até aos auditores e advogados que verificam as demonstrações financeiras apresentadas. Assim, é-lhes exigida:

- Clareza na apresentação da informação financeira;
- Ênfase em assuntos de governo das sociedades;
- Processos rigorosos de controlo interno;
- Informações contabilísticas confiáveis e compreensíveis; e
- Independência das empresas de auditoria externa, encarregadas de verificar estas informações financeiras.

A Sox é aplicável a todas as organizações de capital admitido à negociação em bolsa dos EUA, assim sendo, este visa garantir a transparência na gestão destas organizações, através da implementação e manutenção de um sistema de controlo interno para garantir relatórios financeiros fiáveis. (Frank, 2007)

A Sox é extensa e detalhada, apresenta-nos diversas regras com vista à sua implementação. Com a promulgação desta lei passamos do mito à realidade, tal como refere Deloitte “*a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis.*” Com o objectivo de evitar novas fraudes e evitar a fuga à responsabilidade dos directores, com o argumento “*não tínhamos conhecimento sobre estes factos*”, damos ênfase às secções 302 e 404 referentes a certificações e divulgações de controlo interno.

Segundo Passetti⁷, a Lei Sarbanes Oxley assenta em três pilares: um primeiro formado pelo Conselho Administrativo, Comité de Auditoria e Administração Executiva; um segundo assente no Controlo Interno e por último o preceito de que tudo deve ser divulgado ao mercado.

Esta lei (SOX, 2002) é dividida em 11 Títulos e 69 secções, dos quais damos especial realce aos seguintes:

Título I – Conselho Supervisor das Empresas de Auditoria – “*Public Company Accounting Oversight Board*”

Este título relata que as empresas devem formar um Comité de Auditoria, com vista a fiscalizar as auditorias efectuadas. Descreve os deveres deste comité, o exame de qualidade, o controlo e a independência dos padrões e regras, registo obrigatório com o conselho e as empresas de auditoria estrangeiras.

Título II – Independência do Auditor – “*Auditor Independence*”

É determinado o comportamento do auditor, sendo assim as regras proíbem a prestação de serviços fora do âmbito de auditoria.

Título III – Responsabilidade das Sociedades – “*Corporate Responsibility*”

Determina diversas regras com vista ao adequado governo das sociedades, assim o comité de auditoria deve ser constituído por membros independentes, para supervisionar a elaboração, divulgação e auditoria das demonstrações financeiras.

Também, é definido que os advogados internos ou externos que descubram qualquer irregularidade ou violação da lei deverão relatar esse facto ao director jurídico da organização e caso necessário ao comité de auditoria.

Título IV – Demonstrações Financeiras Aperfeiçoadas – “*Enhanced Financial Disclosures*”

Nesta parte da lei, é destacado essencialmente a evidência contabilística (de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites), limita os empréstimos pessoais aos

⁷ Citação de (Oliveira & Campos).

executivos e exige um relatório de efectividade dos controlos internos. Direcção a responsabilidade ética para os directores financeiros.

Fazendo uma simetria com o nosso trabalho, também a Lei Sarbanes Oxley tem como foco o controlo interno, mas este é apenas um dos muitos pontos do governo das sociedades.

Para além da importância atribuída ao controlo interno, segundo Deloitte e baseado no componente ambiente de controlo do COSO, também podemos destacar outros pontos com igual importância, dos quais apresentamos os seguintes:

- Integridade e valores éticos;
- Filosofia da administração e estilo operacional;
- Estrutura organizacional;
- Papeis e responsabilidades bem definidas para os directores;
- Administração e funcionários;
- Compromisso com a excelência;
- Directorias e comités eficazes e proactivos, etc.

Edward Chow, Presidente do PAIB afirmou que *“o montante de regras e requisitos que resultaram das recentes falências empresariais e os esforços para cumprir tais regras e requisitos muitas vezes fazem nos esquecer que o tipo certo de controlos internos – focados nos riscos reais das organizações – pode, actualmente, poupar dinheiro, tempo e assegurar a criação e manutenção de valor”*⁸

É esperado que com o aperfeiçoamento das metodologias de controlo interno, as empresas não abrangidas por esta legislação, tomem a iniciativa da sua aplicação, alcançando assim um controlo mais rígido nas suas operações.

A Lei Sox é considerada uma das mais rigorosas regulamentações que tratam dos controlos internos, elaboração de relatórios financeiros e divulgações, aplicáveis a todas as organizações com valores admitidos à cotação no mercado de capitais norte-americano.

⁸ Citação retirada do site <http://www.oroc.pt/gca/?id=895> em Agosto 2008.

Uma das maiores desvantagens da aplicação da Sox é o seu elevado custo de implementação, em especial para organizações de pequena dimensão, que se pode compensar com os benefícios de eficácia e eficiência das operações, elaboração de relatórios financeiros fiáveis devido também à maior responsabilização atribuída aos responsáveis pela sua emissão. (Holt, 2006)

Como outras críticas à Lei podemos enunciar uma diminuição do apetite ao risco; o facto de burocratizar procedimentos, a lei é muito extensa e de difícil compreensão. Podemos admitir como vantagens da Sox, o impacto positivo no mercado de capitais, uma maior padronização, transparência, formalização dos controlos internos, maior credibilidade dos relatórios financeiros, maior importância ao governo das sociedades, ganhos em eficiência e eliminação de más auditorias. (McKay, 2007)

Podemos concluir que organizações que adoptem como linhas orientadoras a transparência, a prestação de contas e a equidade, são capazes de atrair não só os accionistas, como também, consumidores e fornecedores, trazendo uma imagem positiva para a organização.

2.5. GOVERNO DAS SOCIEDADES

Tal como referimos no ponto anterior, a Lei Sox, é actualmente, uma das mais rigorosas regulamentações a tratar de controlos internos, elaboração de demonstrações financeiras e divulgações das empresas norte americanas e/ou empresas estrangeiras com valores mobiliários admitidos à negociação na bolsa de valores, com vista a um novo ambiente de governo das sociedades.

Assim, impõem-se a definição de governo das sociedades, para melhor se poder entender todo este processo, a OCDE (2004) entende como governo das sociedades *“o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas. A estrutura da governação das sociedades especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes na sociedade, tais como o conselho, gerentes, accionistas e outros “stakeholders” e descreve as regras e procedimentos para a tomada de decisões sobre os negócios da sociedade. Fazendo isto, proporciona também a estrutura através da qual os objectivos da*

empresa são estabelecidos e os meios de atingir tais objectivos e controlar o desempenho.”

Também segundo a OCDE (2004), o governo das sociedades deve promover *“mercados transparentes e eficientes, estar em conformidade com o princípio do primado do direito e articular claramente a divisão de responsabilidades entre diferentes autoridades de supervisão, autoridades reguladoras e autoridades dedicadas à aplicação das leis.”*

O IFAC (2006a), diz-nos que o processo de governação *“descreve o papel das pessoas encarregadas da supervisão, do controlo e da direcção de uma entidade. As pessoas encarregadas da governação são geralmente responsáveis por assegurar que a entidade atinja os seus objectivos, relato financeiro e relato às partes interessadas. As pessoas encarregadas da governação incluem a gerência apenas quando ela desempenha tais funções.”*

Para Donald Jacob (2004) o governo das sociedades é um tema de elevada importância para qualquer pessoa interessada nos negócios, desde estudantes, estudiosos, funcionários da organização, directores, accionistas.

Segundo nos diz Lourenço, Sarmiento & Rebelo (2008), *“ao utilizar a fórmula «governo da sociedade» em vez da designação «governo da empresa» ou «governança corporativa» estamos a falar da terminologia anglo-saxónica identificada pela expressão corporate governance, sendo que o conceito de sociedade deve ser entendido como restrito às sociedades comerciais e industriais com fins lucrativos e com capital accionista aberto ao investimento público e/ou privado.”*

Para o exercício de um bom governo das sociedades, é necessário a implementação de técnicas para identificar, avaliar e controlar riscos, não sendo praticável um bom governo das sociedades sem um eficaz controlo interno. Outro factor, importante para o sucesso da gestão de riscos, é que todo este processo, seja encarado pelos gestores como forma de gerar valor acrescentado para os accionistas.

Segundo Attie (1992) *“a eficiência do sistema de controlo interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos intencionais.”*

Para um adequado governo das sociedades, devem ser descritos os seguintes pontos:

- **Quem** deve ser envolvido na tomada de decisão;
- **Quais** os objectivos que se pretende atingir;
- **Quais** as decisões que se podem ou devem tomar para atingir os objectivos;
- **Como** devem ser executadas as decisões; e
- **Como** se controla as decisões tomadas.

A prática de governo das sociedades, não é mais do que trabalhar a imagem externa da organização, atraindo os accionistas, consumidores e fornecedores. O termo governar, não é mais do que “*dirigir*”⁹, “*conduzir*”¹⁰.

Actualmente, as organizações além de exercerem uma boa governação corporativa têm de a exercer, apresentar, comprovar e precisam de a aprovar.

A rápida alteração do mercado, a globalização, a expansão das comunicações vão alterar a forma como as organizações são geridas, precisam cada vez mais de formar parcerias e alianças estratégicas para a sua sobrevivência.

De acordo com a prática do governo das sociedades, as organizações adoptam como linha de orientação, a **transparência** na prestação de contas, a **equidade** no tratamento dos *stakeholders*, a **conduta** (adesão a códigos de ética) e a **de prevenção de conflito de interesses** e de proporcionalidade, atraindo os accionistas, consumidores e fornecedores.

De acordo com Fonseca (2008), um bom governo das sociedades deve incluir uma adequada separação de poderes, um SCI e equilíbrio entre poderes. Assim, um adequado governo das sociedades, deve ter por base os seguintes critérios:

- **Equidade** – assegurar a protecção dos direitos dos accionistas e todas as partes interessadas na entidade;

⁹ (Dicionário da Língua Portuguesa, 1998)

¹⁰ (Dicionário da Língua Portuguesa, 1998)

- **Transparência** – deve a entidade fornecer, atempadamente, às entidades interessadas, informação clara sobre o seu desempenho, relativamente à estratégia definida;
- **Alinhamento de interesses / independência** – as normas, os procedimentos e os incentivos devem assegurar o equilíbrio do desempenho (gestão, supervisão e outras) com os interesses das partes interessadas, incluindo os interesses dos accionistas;
- **Responsabilização** – assegurar a responsabilização na tomada de decisões.

Assim, de acordo com Tarantino (2006) poderemos enunciar como vantagens de um bom governo das sociedades, a estabilidade do sistema (gera menos confusões, expectativas frustradas, intromissões recíprocas, etc.) e a transparência (maior segurança para os investidores, fontes de financiamento estáveis, capital mais barato).

Actualmente, as práticas de governo das sociedades, são vistas pelos profissionais como um meio de otimizar o desempenho das organizações, onde irão atrair a confiança dos investidores e, posteriormente, abrangem um maior espaço competitivo.

Em Portugal, segundo um estudo da consultora Heidrick & Struggles, o tema governo das sociedades passou “*De um tema virtualmente não existente há apenas quatro anos (...) tornou-se um assunto central para as empresas portuguesas e para o Governo*”. (Freire, 2007)

“*Em termos de leis, Portugal está claramente alinhado com o panorama das melhores práticas internacionais*”, afirmou ao Diário Económico Paulo Bandeira, advogado da Simmons & Simmons. (Freire, 2007)

De acordo com IPCG (2005), não existe um modelo único e óptimo de governo das sociedades. Segundo este organismo, um modelo óptimo de governo das sociedades deve incluir os seguintes pontos: enquadramento legislativo, cultura ética da organização, maturidade e especificidades do sistema judicial, sofisticação e maturidade do mercado e composição dos órgãos sociais das organizações.

Podemos definir, genericamente, governo das sociedades como um conjunto de mecanismos para definição da finalidade da organização e mecanismos de controlo e fiscalização por forma a garantir que a organização é gerida de modo eficaz, eficiente e consistente com os seus interesses.

Um adequado governo das sociedades deve ter como interlocutores todos os colaboradores da organização e seus dirigentes. Todos devem conhecer, cumprir e informar o não cumprimento das regras da organização. Sendo a principal responsabilidade dos dirigentes, conhecer e dar a conhecer, cumprir e fazer cumprir as regras da organização.

2.6. METODOLOGIAS DE CONTROLO INTERNO

O conceito de controlo interno tem evoluído ao longo dos tempos, com isso foram criados novos modelos, que reflectem a evolução dos conceitos e do ambiente de negócios.

Das diversas metodologias desenvolvidas, apresentamos as consideradas mais relevantes, como SAC, SAS 55 e 78, COSO, COBIT, COCO. Esquematizamos na Figura 1, estas metodologias em função da data de publicação.

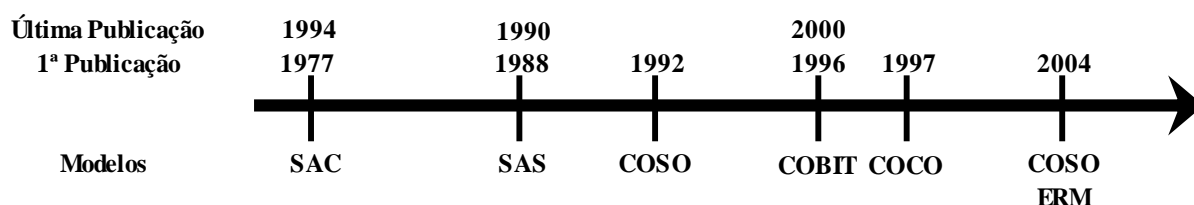


Figura 1 – Datas das Publicações

Fonte: Elaboração própria

2.6.1. SAC

O relatório SAC (*Systems Auditability and Control*), é um relatório emanado pelo *Internal Auditors Research Foundation* pertencente ao IIA publicado em 1977, tendo sido actualizado em 1991 e 1994 (Curtis & WU, 2000). Este relatório fornece orientação aos

auditores internos, sobre os controlos internos e na auditoria de sistemas de informação e tecnologia de informação.

Segundo o modelo SAC, o sistema de controlo interno compreende um conjunto de processos, funções, actividades, procedimentos e gestão dos recursos humanos para reduzirem o risco associado ao alcance da missão da organização. Assim, define controlo interno, como um meio de proporcionar segurança razoável para que os objectivos definidos pela organização sejam alcançados de forma eficiente, eficaz e económica.

O SCI, é definido como um conjunto de processos, funções, actividades, sub-sistemas e recursos humanos, de forma a proporcionar segurança para alcançar os objectivos definidos e minimizar o risco associado. Este é composto por três componentes: o ambiente de controlo, sistemas manuais e automatizados e procedimentos de controlo. O ambiente de controlo é constituído pela estrutura organizacional de controlo, políticas e procedimentos e influências externas. Os sistemas manuais ou automatizados incluem sistemas de software aplicação. Os procedimentos de controlo podem ser gerais, de aplicação e de compensação.

Esta metodologia tem como objectivos de controlo:

- Reduzir os riscos;
- Garantir a integridade da informação, salvaguardando a segurança e a conformidade.

Os controlos internos, de acordo com este modelo, e tendo em conta os sistemas de informação, podem ser classificados em cinco categorias:

- Preventivo, detectivo e correctivo;
- Discrecionário e não discrecionário;
- Voluntário e obrigatório;
- Manual e automatizado;
- Geral e aplicação.

O SAC é um modelo que tem como objectivos associados ao controlo interno a eficácia, eficiência das operações, fiabilidade da informação financeira, cumprimento das leis e normas aplicáveis e a salvaguarda dos activos.

Cabe aos auditores internos a responsabilidade de tomar medidas necessários de forma a garantir:

- Adequação do controlo interno;
- O grau de confiança dos dados;
- Uso eficaz dos recursos organizacionais;
- Prevenir e detectar a fraude;
- Coordenar as actividades com os auditores externos;
- Compreender o impacto da tecnologia de informação no processo de auditoria.

O *Institute of Internal Auditors Research Foundation*, em 2003, desenvolveu um modelo com vista à discussão dos objectivos, riscos e controlos num ambiente “*e-business*”, o denominado eSAC (*Electronic Systems Assurance and Control*).

Assim, de acordo com este modelo, os auditores internos devem entender o risco de negócio, num contexto de comércio electrónico, resultante das alterações das tecnologias, assim sendo devem relacionar os riscos associados às estratégias de gestão, para a gestão, e dar segurança relativamente à disponibilidade, capacidade, funcionalidade, protecção e responsabilidade dos sistemas envolvidos e a sua fiscalização. Assim, podemos dizer que os atributos do controlo interno de acordo com este modelo são cinco (disponibilidade, capacidade, funcionalidade, protecção e responsabilidade) e que detalharemos posteriormente.

De acordo com este modelo (Stott, CIA, & Investments), cada organização é criada com vista a atingir uma finalidade própria, a denominada Missão. Deste modo, são definidas estratégias e objectivos, para alcançar um determinado resultado desejado tendo em conta a sua reputação, preservação e moldando estes meios de acordo com um futuro previsível.

Mas, não são só estes passos, que definem o sucesso das organizações. Assim, cada uma está inserida num ambiente próprio que exerce influência sobre esta, e vice-versa. Neste meio envolvente das organizações, podemos encontrar factores como, os clientes, os fornecedores, concorrentes, a comunidades, o estado entre outros, que exercem mais ou menos influência sobre a organização, e devem ser analisados, com vista a atingir o objectivo primário da organização.

A análise e controlo deste ambiente envolvente, permite à organização a eficácia e eficiência das operações, a gestão financeira, o cumprimento das leis e regulamentos e a salvaguarda do seu património.

Este modelo desdobra-se em cinco atributos, ou mesmo garantias para alcançar os objectivos de negócio, essenciais num ambiente de comércio electrónico. Então temos disponibilidade, capacidade, funcionalidade, responsabilidade e protecção.

Assim, podemos entender **disponibilidade**, como um meio de acesso à informação, aos processos e serviços de forma contínua. No atributo de **capacidade**, o sistema deve incluir a aptidão necessária de comunicação, de forma a satisfazer as necessidades dos utilizadores. Deve haver, uma eficiência dos sistemas, por forma a obter uma eficaz utilização dos recursos, atendendo sempre à relação custo/benefício. Qualquer sistema, já por si, possui utilidades, responsabilidades e facilidades de utilização, necessárias ao seu adequado funcionamento, a qual entendemos como o terceiro atributo – **funcionalidade**. Ao nível da **responsabilidade**, podemos dizer que são identificados os papéis, as acções e as responsabilidades atribuídas a cada utilizador. A **protecção** está associada a controlos, com vista à protecção do hardware e software, e garantir o acesso a dados por indivíduos autorizados, não pondo em causa o seu uso ou mesmo dano.

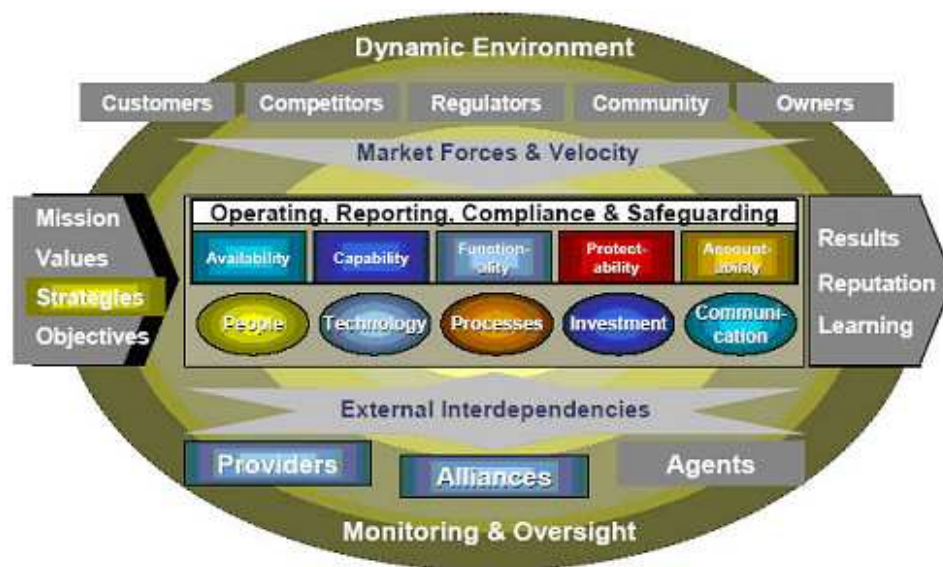


Figura 2 - eSAC Model

Fonte: Stott, CIA, & Investments

De acordo com a Figura 2, verificamos, que todo este processo só é concretizado com a conjugação de infra-estruturas, recursos e aceitação de um compromisso organizacional, ou seja, através da interacção de pessoas, tecnologias, processos, investimento e uma adequada comunicação.

Apresentamos de seguida um quadro resumo com os principais pontos a reter relativos a este modelo:

| Designação | SAC (1977 revisto em 1991 e 1994) |
|----------------|--|
| Definição CI | Conjunto de processos, funções, actividades, sub-sistemas e recursos humanos, de forma a proporcionar segurança para alcançar os objectivos definidos e minimizar o risco associado. |
| Objectivos CI | <ul style="list-style-type: none"> ▫ A eficácia e eficiência das operações, ▫ A gestão financeira, ▫ O cumprimento das leis, e ▫ Regulamentos e a salvaguarda do seu património. |
| Componentes CI | <ul style="list-style-type: none"> ▫ O ambiente de controlo, ▫ Sistemas manuais, e ▫ Automatizados e procedimentos de controlo. |
| Foco | Tecnologias de Informação |

Quadro 2 – Resumo SAC

2.6.2. SAS 55/78

As *Statements on Auditing Standards* – SAS, são um conjunto de normas que regulamentam a profissão de auditoria, estas são emanadas pelo *American Institute of Certified Public Accountants* - AICPA.

As SAS 55 e 78, fornecem orientação sobre a apreciação do auditor independente do controlo interno da organização, numa auditoria às demonstrações financeiras, tendo em atenção os princípios de auditoria geralmente aceites.

Assim, definem controlo interno, descrevem os seus objectivos e componentes, e fornecem uma orientação no impacto dos controlos ao planear e executar a auditoria.

Estas são normas vocacionadas para os revisores oficiais de contas, pretendendo a compreensão por estes, da estrutura de controlo interno e sua adequada documentação (deve demonstrar que este adquiriu entendimento suficiente para o planeamento da auditoria). Assim sendo, esta estrutura de controlo interno, pode ser documentada através de:

- ▲ Narrativas;
- ▲ Fluxogramas;
- ▲ Questionários;
- ▲ Tabelas de decisão;
- ▲ Entre outros, de acordo com opinião do auditor.

De acordo com, AU 319 (AICPA, 2007), “*A sufficient understanding of internal control is to be obtained to plan the audit and to determine the nature, timing, and extent of tests to be performed*”, quer isto dizer, que o auditor deverá obter uma correcta e adequada compreensão do controlo interno para planear (determinar a natureza, calendário e extensão do controlo interno) e executar a auditoria às demonstrações financeiras.

Para uma melhor compreensão, iremos proceder à análise das normas separadamente, apesar da norma 78 substituir a norma 55, introduzindo novo conceito de controlo interno alterando os seus componentes, de acordo com o modelo COSO.

A SAS 55, é uma norma de controlo interno denominada “*Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit*”, foi publicada em 1988 (com aplicação para os exercícios a partir de 1 de Janeiro de 1990), onde nos é descrito o seguinte: “*O controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas, adoptados numa organização para:*

- *Salvaguardar os seus activos;*
- *Verificar a exactidão e fidelidade dos seus dados contabilísticos;*
- *Desenvolver a eficiências nas operações;*
- *Estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.”*

Podemos concluir, que de acordo com esta norma, apesar de não ser definido controlo interno, a sua estrutura é-nos apresentada como um conjunto de políticas e procedimentos estabelecidos de forma a obtermos segurança razoável de que os objectivos da organização são alcançados.

Perante a descrição da norma, temos como estrutura de controlo interno três componentes:

- Ambiente de controlo;
- Sistema contabilístico; e
- Procedimentos de controlo.

Nesta norma, o ambiente de controlo já era considerado de grande importância para o desenvolvimento do trabalho de auditoria, este devia basear-se nos procedimentos e políticas definidas pela gestão. O sistema contabilístico é considerado a fonte de informação para a análise dos procedimentos de controlo, onde concluía sobre os riscos associados (risco inerente, risco de controlo e risco de detecção).

A introdução da SAS 78, deve-se à necessidade de actualizar o conceito, e os componentes de controlo interno de acordo com a metodologia com maior adopção pelas organizações, o modelo COSO. Esta norma denomina-se “*Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: Na Amendement to SAS 55*” e baseia-se no modelo COSO emitido em 1992, reformulando a definição e estrutura de controlo interno.

Assim, de acordo com AU 319, o AICPA adoptou na sua norma o seguinte conceito: *“Internal control is a process—effected by an entity's board of directors, management, and other personnel—designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- (a) Reliability of financial reporting,*
- (b) Effectiveness and efficiency of operations, and*
- (c) Compliance with applicable laws and regulations.”*

Também de acordo com o mesmo documento, o controlo interno é composto por cinco componentes inter-relacionadas:

- Ambiente de Controlo
- Avaliação de riscos
- Actividades de controlo
- Informação e Comunicação
- Supervisão.

Relativamente ao ambiente de controlo, este é a base da organização e para todos os outros componentes do controlo interno, este proporciona a disciplina e estrutura da organização. A norma define os seguintes factores que o condicionam:

- Integridade e valores éticos;
- Competências do pessoal;
- Conselho de administração ou comité de auditoria;
- Filosofia de gestão;
- Estrutura organizacional;
- Delegação de autoridade e responsabilidade;
- Políticas e práticas de recursos humanos.

O auditor, deve obter conhecimento suficiente do ambiente de controlo, deve compreender as atitudes e a consciencialização do conselho de administração. Deve ter em atenção a substância dos controlos em detrimento da sua forma, pois apesar de existir uma determinada conduta formal, não implica necessariamente, que esta seja cumprida. Ao compreender o ambiente de controlo o auditor deve considerar o seu efeito colectivo tendo em atenção os seus pontos fortes e fracos.

Tendo em conta, a elevada ênfase da norma ao trabalho do auditor, podemos dizer que este deve obter conhecimento suficiente de toda a organização. Assim, nas actividades de controlo deve ter em atenção alguns controlos específicos, tais como: controlos físicos, segregação de funções, análise aos indicadores de desempenho e processamento de informação. Após esta análise, este deve ponderar o nível de risco associado e quais os controlos para fazerem face a estes riscos. Todo este processo funciona baseado na informação e comunicação, onde incluímos a principal fonte de informação o sistema contabilístico. Para concluir, é necessário a supervisão do processo, nesta fase o auditor deve obter informação das medidas adoptadas para fazer face a possíveis desvios.

Podemos verificar, que a SAS nº 55 e 78, tem como base da sua estrutura, o sistema de informação financeiro, este facto deve-se a estas normas terem como principal objectivo, fornecer aos auditores um guia que permita considerar o impacto do controlo interno no planeamento e na execução da auditoria às Demonstrações.

Tendo em linha de conta que a nossa análise deve reflectir os modelos nacionais aplicados, devemos referenciar as normas e procedimentos técnicos definidos pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC). Assim, de acordo com o tema controlo interno, temos como directamente aplicável a DRA 410 que nos descreve o tema controlo interno.

Na DRA 410, tem em conta na sua estrutura a metodologia do COSO. Esta norma diz-nos que existe um relacionamento directo entre os objectivos das entidades com os componentes do controlo interno, assim os primeiros definem o que a entidade visa alcançar e os componentes do controlo interno tentam definir o que é necessário para atingir esses mesmos objectivos.

De acordo com DRA 410, norma instituídas pela OROC, define-nos Sistema de controlo interno como “*todas as políticas e procedimentos (controlos internos) adoptados pela*

gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objectivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de activos, a prevenção e detecção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.”

De acordo com a DRA 410, o sistema de controlo interno compreende cinco componentes interligados, os quais são:

- *"Ambiente de controlo"* que significa a atitude geral, a consciencialização e as acções da gestão e do órgão de gestão a respeito do sistema de controlo interno e a sua importância dentro da entidade e que dá a tônica a uma organização, influenciando a consciência de controlo do seu pessoal. É o ponto de partida para os outros componentes do controlo interno, proporcionando disciplina e estrutura.
- *"Avaliação do risco"* é a identificação e análise pela entidade dos riscos relevantes para a realização dos seus objectivos, formando a base para a determinação de como os riscos devem ser geridos.
- *"Procedimentos de controlo"* são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as directivas da gestão são executadas.
- *"Informação e comunicação"* é a identificação, recolha e troca de informação por forma a permitir aos empregados levarem a cabo as suas responsabilidades.
- *"Monitorização"* é o processo que avalia a qualidade do desempenho do controlo interno ao longo do tempo.

2.6.3. COSO

O COSO é designado de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, é uma organização privada criada nos Estados Unidos da América em 1985 (Dutra, et al. 2007). Tem o objectivo de prevenir e evitar fraudes nas demonstrações

financeiras apresentadas pelas empresas. Este também é conhecido Treadway Commission, o qual deriva do seu presidente ser James C. Treadway, Jr.

Inicialmente criada como *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional de Relato Financeiro Fraudulento), dedicou-se ao estudo dos factores que podem levar a apresentar informação financeira fraudulenta, através do qual desenvolveu recomendações para empresas, auditores, para a *Securities and Exchange Commission* - SEC e outras entidades reguladoras. De acordo com este objectivo, publicou um trabalho denominado de “*Report of National Commission on Fraudulent Financial Reporting*”. Este relatório faz recomendações para a gestão de como avaliar, relatar e melhorar os sistemas de controlo. (Santos, Vasconcelos, & Tribolet, 2004)

Este organismo, é uma entidade sem fins lucrativos, que se dedica à melhoria dos relatórios financeiros, essencialmente através do apelo à ética empresarial, efectividade dos controlos internos e governo das sociedades.

O COSO, foi co-patrocinado, por cinco associações de profissionais da área financeira, as quais *American Accounting Association* – AAA, *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA, *Financial Executive Institute* – FEI, *The Institute of Internal Auditors* – IIA e pelo *Institute of Management Accountants* – IMA.¹¹

Posteriormente, amplificou os seus objectivos para a análise do controlo interno. Assim, neste âmbito, em 1992 emitiu modelo de controlo interno denominado de “*Internal Control – Integrated Framework*”, modelo este que serve como padrão de base à avaliação do sistema de controlo das entidades. Esta obra tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação do Controlo Interno, devido à sua abrangência, efectividade e sólidos princípios de controlo interno. (IIA, 2005)

Apesar das várias publicações¹² deste organismo, apenas nos iremos debruçar sobre as publicações “*Internal Control – Integrated Framework*” e “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*”

¹¹ Informação retirada do site www.coso.org, acedido em Abril de 2008.

¹² 1985 – *Report of National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, 1992 - *Internal Control – Integrated Framework*, 1996 - *Guidance on Monitoring Internal Control Systems Internal Control Issues in Derivatives Usage*, 2004 – *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2006 - *Internal Control*

Podemos dizer que o COSO é um dos modelos de controlo interno mais conhecido e utilizado, devido sobretudo às suas características, das quais destacamos a facilidade na implementação, adequação a qualquer organização, facto de destacar uma visão integrada da empresa, a ênfase nos objectivos definidos pela empresa e os riscos associados, o foco nos processos e que o controlo deve ser uma parte integrante deste processo e se sobreponha à actividade da empresa.

O modelo COSO deve ser adaptado à realidade de cada empresa, para que seja considerado numa metodologia de avaliação dos controlos internos. Assim, fornece um critério de avaliação dos componentes do controlo interno com o objectivo de obter um elevado grau de transparência nas demonstrações financeiras. Podemos, então dizer, que este modelo tem como principal característica proporcionar uma visão integrada dos controlos internos.

Para o COSO, controlo interno é definido como o *“processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias:*

- *Eficácia e eficiência das operações;*
- *Confiabilidade das demonstrações financeiras;*
- *Conformidade com leis e regulamentos.”* (COSO, 2007)

Segundo este modelo, tendo por base a definição apresentada e de acordo com Cendrowski, et al. (2008), o controlo interno possui três ideias base, é considerado um processo, que é amplamente definido, é considerado como um meio de atingir um fim pré definido, que comporta um encadeamento de actividades, é um modelo que se baseia numa análise efectuada pelas pessoas e é da responsabilidade de todos os intervenientes na organização, o qual se destina a fornecer uma garantia razoável da realização dos seus objectivos. Então, são considerados como objectivos, a eficiência e a eficácia das operações (está relacionado com os objectivos de desempenho ou estratégia, ou seja os objectivos básicos da organização tais como as metas de desempenho e rentabilidade, bem como a segurança dos activos), para poder alcançar as metas definidas e salvaguardar os activos contra a perda de dados financeiros e operacionais e relatórios (as transacções

devem ser registadas e reflectir transacções reais), tudo isto, cumprindo as leis e regulamentos aplicáveis.¹³

Este processo permite fornecer uma garantia, e não uma certeza, de que a organização realiza os seus objectivos. Um eficaz controlo interno contribui para a organização alcançar os seus objectivos. Assim, este controlo interno deve ser constituído no âmbito do processo de gestão (planear, organizar, dirigir e controlar). É através do controlo interno que uma organização mantém o rumo traçado inicialmente, permitindo assim, que este alcance os seus objectivos e realizando a sua missão e conseguindo minimizar os imprevistos.

O controlo interno, promove a eficácia e eficiência das operações, reduz o risco de perda de activos e ajuda a garantir a fiabilidade da informação financeira, através do cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Um outro ponto essencial para um eficaz controlo interno, é a sua compreensão pelos intervenientes. Podemos dizer que o controlo interno é considerado como uma ferramenta, que fornece uma visão geral de toda a organização e das orientações que auxiliam os departamentos, permitindo aos gestores identificar, avaliar as deficiências no funcionamento dos controlos e que permite assim a tomada de medidas para fazer face aos desvios encontrados.

Deste modo, de acordo com este modelo de controlo interno, existe um conjunto de papéis e responsabilidades, dos quais se pode atribuir à administração a responsabilidade pelo estabelecimento e manutenção do SCI. Isto é, a administração é responsável por identificar os riscos que possam impedir a organização de alcançar os seus objectivos, certificando-se que estão implementados adequados controlos para minimizar esses riscos.

A estrutura COSO divide-se em cinco componentes inter-relacionados, com vista a simplificar o trabalho da administração em gerir e supervisionar as actividades que fazem parte da sua estrutura de controlo eficazes. Estes componentes são moldáveis a qualquer tipo e dimensão de uma organização, apesar de as organizações de pequena dimensão

¹³ Informação de acordo com o descrito no site www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html acedido em Agosto de 2008.

aplicarem-no de forma mais informal. De acordo com a Figura 3, podemos verificar a correlação existente entre os componentes de controlo interno.

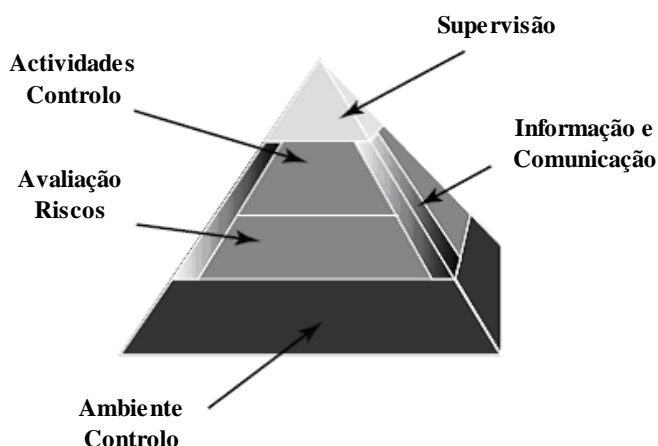


Figura 3 – Componentes do Controlo Interno

Fonte: Traduzido Moeller (2005)

Como componentes do controlo interno temos:

- **Ambiente de controlo** – consciência que a entidade possui do controlo interno, esta pode por em causa a efectividade deste, pois caso as pessoas intervenientes no processo não tenham conhecimento das suas responsabilidades, autoridade, não sabem como devem proceder, então deve existir um código de conduta e este ser conhecido e compreendido por toda a organização;
- **Avaliação dos riscos** – o simples facto de existirem metas e objectivos definidos é uma condição necessária para existir um controlo, assim deve-se identificar os riscos que podem afectar o alcance dos objectivos da organização e tomar medidas para minimizar estes riscos;
- **Actividades de controlo** – São as acções tomadas por forma a reduzir os riscos atrás identificados;
- **Informação e comunicação** – é o suporte do controlo, forma de a administração transmitir procedimentos para os colaboradores por forma a executarem as suas actividades com eficácia;

- **Supervisão** – é a avaliação e apreciação dos controlos ao longo do tempo, deve ser efectuada de forma contínua.

De acordo com Pickett (2005), o COSO define cinco perguntas base, adequadas cada uma ao componente de controlo por ele definido, assim temos:

- “1. Do we have the right foundations to control our business? (control environment)*
- 2. Do we understand all those risks that stop us from being in control of the business? (risk assessment)*
- 3. Have we implemented suitable control activities to address the risks to our business? (control activities)*
- 4. Are we able to monitor the way the business is being controlled? (monitoring)*
- 5. Is the control message driven down through the organization and associated problems and ideas communicated upwards and across the business? (communication and information)”*

De acordo com Pickett (2005), existe uma relação directa entre os três objectivos do controlo interno, que se podem entender como o que uma organização pretende atingir, e os seus componentes, que se entendem como os meios necessários para atingir esses mesmos objectivos. Todos os componentes são relevantes e estão inter-relacionados com cada um dos objectivos.

Este modelo é baseado numa estrutura tridimensional, o chamado Cubo do COSO, Figura 4, em que os seus componentes estão inter-relacionados e compreendem os objectivos da avaliação, as categorias das actividades de controlo e os componentes de controlo, da seguinte forma:



Figura 4 - Cubo Coso (Internal Control - Integrated Framework)

Fonte: Traduzido COSO (2004)

Numa das faces do cubo temos os objectivos da avaliação, ou seja as unidades que estão sujeitas a esse controlo;

Na outra face temos as categorias das actividades de controlo, as quais são os processos, os registos e a sua conformidade;

Por fim temos os cinco componentes do controlo:

- Ambiente de controlo
- Avaliação do risco
- Controlo das actividades
- Processos de comunicação e informação
- Supervisão

Em conclusão podemos dizer que a análise do sistema de controlo interno é uma actividade dinâmica, pois o seu ambiente está em constante mudança e faz com que riscos não previstos se apresentem e outros já tratados se alterem. Assim, qualquer metodologia de avaliação dos riscos deve ser estruturada e contínua para um correcto acompanhamento dos riscos. (Bergamini Jr., 2005) Podemos considerar este modelo como dinâmico, pois este deve abranger toda a organização, estruturas e processos e como a organização se encontra inserida num ambiente em constante mutação, este processo deve ser actualizado, revisto e melhorado.

Apresentamos de seguida um quadro resumo dos principais itens do modelo:

| Designação | COSO 1992 |
|----------------|---|
| Definição CI | <p>“Um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objectivos nas seguintes categorias:</p> <p>a) confiabilidade de informações financeiras;</p> <p>b) obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis;</p> <p>c) eficácia e eficiência de operações”</p> |
| Objectivos CI | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Eficiência e eficácia; ▫ Adequada informação financeira; ▫ Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. |
| Componentes CI | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Ambiente de controlo; ▫ Avaliação dos riscos; ▫ Actividades de controlo; ▫ Informação e comunicação; ▫ Supervisão. |
| Foco | Organização |

Quadro 3 – Resumo COSO

Com o passar dos tempos as condições de aplicação do modelo foram alterando, assim como forma de reflectir a realidade o modelo COSO foi actualizado em 2004, sendo intitulado de “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*”. Este modelo não é uma substituição do anterior, apenas uma abordagem baseada na gestão de riscos, que tem na base os conceitos de controlo do anterior modelo. (KPMG, 2004)

Este projecto de gestão de riscos do COSO, teve início em 2001, com o objectivo de criar um padrão, de acordo com COSO (2004), tem como finalidade criar “*uma linguagem comum*” para implementar, melhorar e avaliar a eficácia da gestão de riscos existente. Assim, através da PricewaterhouseCoopers, foi criada uma estrutura e meios de aplicação da gestão de risco.

Como qualquer organização, nos nossos dias é criada com a finalidade de proporcionar valor à comunidade, os seus responsáveis devem quantificar o nível de incerteza¹⁴ que estão dispostos a aceitar no decorrer da sua actividade. Então a gestão do risco permite acrescentar valor às organizações, na medida em que se saiba lidar com os riscos e oportunidades emergentes. Para uma adequada gestão dos riscos é necessário a análise do

¹⁴ Podemos dizer que a incerteza representa um conjunto de riscos e oportunidades, os quais, a empresa deve avaliar para usufruir da melhor forma deles. Esta, está associada à incapacidade para precisar a ocorrência de determinadas situações e resultados associados.

ambiente interno e externo à organização, pelo qual é influenciada e o qual também condiciona.

Face à crescente internacionalização e globalização da economia, as organizações requerem um maior cuidado no que respeita à análise do ambiente onde a organização se insere e de todos os seus factores de risco que poderão ter impacto no desenvolvimento da actividade da organização. Assim, os gestores passam a necessitar de repensar os negócios, reformular estratégias e procurar outros métodos de gestão.

Num contexto dinâmico e completo, como o actual, as organizações pretendem obter uma análise ao meio envolvente com vista a adoptar uma visão antecipada, através da gestão de riscos. Assim, sendo a gestão de riscos surge como uma abordagem das organizações com a finalidade de contribuir para um processo eficaz de gestão de riscos.

O IIA entende Gestão de Risco como *“A process to identify, assess, manage, and control potential events or situations to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization’s objectives.”*

Para o COSO (2004)¹⁵ gestão de risco *“is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.”*

Desta definição podemos retirar os seguintes pontos essenciais:

- É um processo contínuo;
- Conduzido por todos os intervenientes da organização e em toda a organização;
- É aplicado à definição das estratégias;
- Formulado para identificar situações que possam afectar a organização;

¹⁵ Um processo desenvolvido pela Administração, Gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afectar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objectivos da organização serão alcançados.

- Tem a capacidade de propiciar uma garantia razoável aos responsáveis da organização;
- É orientado para a realização dos objectivos definidos.

Podemos dizer que as organizações existem com a finalidade de alcançarem os objectivos inicialmente definidos. Como as organizações estão inseridas num ambiente de risco, nem sempre estes são alcançados. Existe assim, uma necessidade de identificar, gerir e controlar os riscos que possam afectar a sua actividade. Existe necessidade de adoptar uma posição proactiva na análise de riscos e apresentar propostas de acções correctivas por forma a minimizar a sua exposição ao risco.

Uma abordagem de gestão de riscos representa um processo dinâmico para a optimização do nível de risco assumido pelas organizações para alcançarem os objectivos. É neste contexto que surge a necessidade de criar um novo modelo, o ERM – Enterprise Risk Management, como modelo de gestão de risco do negócio.

É devido à crescente mutação do ambiente onde se inserem as organizações que se gerou a necessidade e interesse pela gestão de riscos, necessitando de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos.

É em 2001, ano de grande turbulência económica nos Estados Unidos, que se iniciou o desenvolvimento de uma estratégia de fácil utilização para avaliar e gerir os próprios riscos (COSO, 2004). Visto que o início deste projecto coincide com os escândalos dos Estados Unidos, foram solicitadas também melhorias nos processos de governo das sociedades e gestão de riscos através de novas leis, que fornecessem princípios e conceitos base de orientação claros. Esta obra amplia o foco no controlo interno para uma área mais abrangente como a gestão de riscos.

O maior desafio deste modelo de gestão de riscos, prende-se com a determinação do nível de risco que as organizações estão dispostas a aceitar no decorrer da sua actividade com vista a alcançar os objectivos inicialmente definidos. A determinação do risco está associada à incerteza, podendo esta estar precedida tanto de ameaças, que provocam a perda de valor, como de oportunidade, que acrescentam valor à organização.

Assim, sendo e como no decorrer normal da actividade económica estas estão sujeitas ao factor incerteza (COSO, 2004) é necessário manobrar esta incerteza a nosso favor, ou seja, temos de definir até que ponto estamos dispostos a aceita-la, e definir como esta nos pode afectar. Não podemos simplesmente negar um nível de incerteza, pois esta representa ameaças e oportunidades, onde podemos obter perdas ou valor acrescentado.

Como princípio económico básico entendemos que é maximizado o valor de uma organização quando se estabelecem os objectivos e estratégias para alcançar as metas de crescimento e retorno e os riscos a elas associado com a finalidade de explorar os recursos com eficiência e eficácia para alcançar os objectivos traçados. O intuito da gestão de riscos passa por:

- Alinhar o apetite do risco com a estratégia adoptada;
- Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos;
- Fortalecer as decisões em resposta aos riscos;
- Aproveitar oportunidades;
- Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais;
- Optimizar o capital.

A gestão de risco orienta o seu fim para o cumprimento dos objectivos estabelecidos, fornecendo os parâmetros para definir a eficácia dessa gestão.

É com base nos fundamentos da organização, ou seja a sua missão ou visão, que são estabelecidos os planos de acção, as estratégias e os objectivos a alcançar, tanto ao nível estratégico, operacional, comunicação e conformidade.

Assim, sendo o modelo COSO – ERM, visa uma análise da organização através de uma visão futura, a análise da gestão do risco.

Este modelo veio ampliar os componentes de controlo, de cinco para oito componentes inter-relacionados, através dos quais a administração gere a organização. Estes componentes são:

- Ambiente interno
- Fixação de objectivos
- Identificação de eventos
- Avaliação de riscos
- Tratamento dos riscos
- Actividades de controlo
- Informação e comunicação
- Supervisão.

Este processo de gestão de riscos é retratado no cubo tridimensional a seguir apresentado, Figura 5. Deste podemos avaliar a relação existente entre os objectivos (o que a organização pretende alcançar), os componentes do modelo de gestão de riscos (como a organização pretende alcançar os objectivos definidos) e numa terceira dimensão a entidade (o conjunto das várias unidades que compõem a organização), este processo centra-se na organização como um todo.



Figura 5 – Enterprise Risk Management - Matriz Tridimensional

Fonte: Adaptado COSO (2004)

Antes de mais devemos definir eventos, assim entendemos como eventos uma ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que podem afectar a realização de objectivos. Estes podem causar um impacto positivo, negativo ou ambos (neutro). Quando

gera efeitos negativos é considerado como um obstáculo à criação de valor, gera riscos, ou seja, entende-se risco como a possibilidade de um evento ocorrer e afectar negativamente a realização dos objectivos.

Já os efeitos positivos podem gerar valor à organização, ou seja, representam oportunidades, que entendemos como a possibilidade de que um evento ocorra e gere a realização ou manutenção de capital.

De acordo com a estrutura do COSO, analisaremos cada um dos seus componentes.

AMBIENTE DE CONTROLO INTERNO

O ambiente interno de uma organização é todo um conjunto de elementos que abarcam a cultura da mesma, ou seja, este é influenciado pela consciência de risco dos seus colaboradores e é a base através da qual todos os outros componentes da gestão de risco se desenvolvem, esta permite disciplina e estrutura.

A filosofia de gestão de riscos é um factor importante na criação de uma adequada estrutura de valores. Este factor é constituído por um conjunto de convicções e atitudes que caracterizam a forma como a organização releva o risco em toda a sua actividade. Esta filosofia reflecte os valores implementados aquando do desenvolvimento da organização.

Seguidamente temos o “*apetite ao risco*”, quer isto dizer o ponto até ao qual a organização está disposta a aceitar o risco para obter valor acrescentado. Este reflecte a filosofia de gestão de riscos e afecta a cultura e o estilo da operação. O nível de risco até ao qual estamos dispostos a aceitar para atingir um determinado fim, é definido aquando da definição das estratégias a serem implementadas.

O comité de auditoria é um ponto fulcral para o ambiente interno, tendo em conta o seu poder para influenciar os seus elementos. Na medida em que este é independente da administração, activo e empenhado no desenvolvimento e discussão de novas estratégias para o processo de gestão de risco, é essencial para o desenvolvimento de um ambiente eficaz.

Um outro factor importante no ambiente interno é a integridade e valores éticos das pessoas que gerem uma organização. Estes influenciam o caminho, a administração e o acompanhamento da gestão dos riscos. Os valores éticos devem ter em conta os interesses das várias partes envolvidas em todo o processo organizacional, este equilíbrio que deve ser gerado entre os intervenientes da sociedade pode ser uma tarefa complicada e complexa devido aos conflitos de interesses que possam existir. A existência de um código de conduta escrito, e acessível e entendido por todos os colaboradores, é importante para o estabelecimento de um programa ético eficaz.

A competência é definida como a capacidade/conhecimento necessários para a execução das tarefas atribuídas.

A estrutura organizacional, define a capacidade para planear, executar, controlar e acompanhar as actividades. Esta estrutura deve ser definida de acordo com as necessidades da organização, centralizada ou descentralizada para maior ou menor controlo das actividades, reporte directo ou matricial por forma a alcançarem os objectivos definidos.

A atribuição de responsabilidade deve ser efectuada de acordo com os objectivos, quer isto dizer que a atribuição de responsabilidade define o ponto até ao qual os colaboradores estão autorizados e são incentivados a adoptar a iniciativa para abordar questões, solucionar problemas e os limites dessa delegação de autoridade. Ao deslocar a autoridade para baixo com o objectivo de deslocar o processo decisório para a linha da frente por forma a tornar-se mais orientada ao mercado e concentrada na qualidade.

No que respeita aos colaboradores, quer no recrutamento, formação contínua, avaliação, compensação ou medidas correctivas, devem transmitir padrões de comportamento adequados aos restantes colaboradores. Tendo em consideração o processo de gestão de riscos, e todo um contexto de incerteza sobre o qual este é exercido, os colaboradores devem ter a capacidade necessária para enfrentar novos e cada vez mais complexos desafios.

Para uma adequada gestão de riscos é necessário o claro e definitivo empenho e interesse da alta administração, tal como o reconhecido permear de toda a organização. Não é necessário só proferir as palavras correctas mas também dar o exemplo.

DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

A definição dos objectivos está relacionada com a definição da Missão/Visão da organização, ou seja, em primeiro lugar deve ser definido aquilo que se deseja alcançar, no fundo é a meta da organização, que representa o motivo de existência da organização.

A formulação e implementação da estratégia é uma fase onde são definidas alternativas estratégicas por forma a alcançar os objectivos da organização.

Como verificamos após a definição da estratégia, é necessário a definição dos objectivos, primeiramente estratégicos que servem de base para os objectivos operacionais, de comunicação e de conformidade. Após o estabelecimento dos objectivos é necessário a identificação dos eventos com potencial risco, proceder à análise e avaliação desses riscos e definir a forma de actuar perante cada um.

Cada objectivo definido tem um determinado nível de risco, sendo que estes são ordenados pelo nível de risco associado, onde são estabelecidas as medidas necessárias para se alcançar os objectivos.

Como já verificamos temos quatro tipos de objectivos:

- **Estratégicos** – são metas definidas ao nível geral, que são alinhadas com a Missão/Visão da organização, fornecendo-lhe apoio. São considerados como a forma que a administração escolheu para gerar valor.
- **Operacionais** – este tipo de objectivos tem como finalidade aperfeiçoar a eficácia e eficiência das operações da organização, que levam a organização para a sua meta final;
- **Comunicação** – são o suporte às decisões tomadas pela administração, ao acompanhamento das actividades e desempenho da organização;
- **Conformidade** – estes objectivos estão relacionados com o cumprimento de medidas específicas de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis ao sector.

Embora os objectivos sejam a base para metas mensuráveis, para onde a organização se move, não é atribuído a todos o mesmo grau de importância e prioridade. Uma gestão de

riscos eficaz fornece uma garantia razoável de que os objectivos de comunicação e conformidade são alcançados. Já para os objectivos estratégicos e operacionais não é aplicado o mesmo critério, isto porque estes estão sujeitos também a factores externos para a sua realização. A gestão de riscos para estes objectivos fornece informação sobre a direcção que a organização está a tomar para alcançar os objectivos definidos. Para estes objectivos é necessário analisar a consistência entre os objectivos e a meta da organização, identificar potenciais riscos, avalia-los e tomar medidas para lhes fazer face.

A definição dos objectivos deve ter em linha de conta o nível de risco até ao qual a organização está disposta a aceitar, para não acontecer que os riscos aceites sejam demasiado baixos para alcançar os objectivos definidos, ou vice-versa.

Normalmente o nível de risco está associado ao retorno esperado de cada estratégia, quanto maior o seu retorno maior também o risco associado. Relacionado com risco e estratégia temos também a utilização de recursos, a administração deve alinhar a organização, o pessoal, os processos e a infra-estrutura para facilitar o êxito da implementação e permitir que se mantenha dentro dos parâmetros de aceitação do risco.

A tolerância ao risco pode ser definida variavelmente de acordo com as metas dos objectivos em causa. As medidas de desempenho são utilizadas com o objectivo de assegurar que os resultados obtidos estão dentro dos limites estabelecidos de tolerância ao risco. Esta medida dá à administração maior garantia de que a organização permanece dentro do nível aceitável de risco, o qual por sua vez fornece uma confiança maior de que os objectivos são atingidos.

IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

Neste componente devem ser identificadas todas situações que possam afectar a organização, tanto de forma positiva como negativa, na implementação das estratégias definidas para alcançar os objectivos.

Por forma a uma melhor compreensão deste componente, o COSO (2004) define evento como o *“Incidente ou ocorrência, a partir de fontes internas ou externas a uma entidade, capaz de afetar a realização dos objectivos.”*

Este processo é influenciado tanto por factores internos como externos, que poderão originar ameaças e/ou oportunidades para a organização.

AVALIAÇÃO DE RISCOS

No desenvolvimento da avaliação dos riscos, a organização tem em conta as situações identificadas no ponto anterior – identificação de eventos – onde procede à sua análise, tendo em consideração a dimensão da organização, a complexidade das operações, grau de regulamentação da actividade, com o contexto onde é identificado o possível risco.

Cada possível evento tem associado um nível de risco, risco este denominado de inerente, ou seja, a possibilidade de acontecer algo que afecte, de forma positiva ou negativa, a organização no decorrer normal da sua actividade com vista a alcançar os objectivos definidos, sem que este adopte qualquer tipo de medida para lhe fazer face. No caso da aplicação de medidas por forma a diminuir o risco associado, esta pode reduzi-lo mas nunca elimina-lo. Assim, teremos sempre presente um risco residual.

Para a avaliação dos riscos a organização tem de conjugar a probabilidade de ocorrer determinada situação, com o possível impacto, caso ocorra.

TRATAMENTO DOS RISCOS

Após a análise dos possíveis riscos a organização necessita de definir qual a atitude a tomar para lhes fazer face. Esta pode dar as seguintes respostas: evitar, reduzir, partilhar ou aceitar os riscos. Após a definição das respostas aos riscos esta deve equacionar a probabilidade de ocorrência e os impactos, bem como a relação custo/benefício, por forma a situar os riscos dentro do definido como aceite.

Após a avaliação dos riscos anteriormente identificados passamos ao tratamento dos riscos inaceitáveis, assim devem ser tomadas medidas para prevenir ou apaziguar riscos, através de:

- **Ideias para evitar riscos** – não prosseguir com a actividade ou prosseguir através de outro meio para atingir o mesmo objectivo. Esta medida é aplicada quando o impacto do risco é superior ao nível definido como aceitável.
- **Medidas de mitigação** – podem reduzir a probabilidade de um risco ocorrer ou minimizar o seu impacto, planos de pronta aplicação para diminuir o nível de risco. Normalmente é aplicada por forma a reduzir o risco residual ao nível aceitável.
- **Transferência do risco** – deslocar o risco para outro ponto. Normalmente é aplicada por forma a reduzir o risco residual ao nível aceitável.
- **Aceitação do risco** – após a aceitação do risco que não pode ser evitado, controlado ou transferido. Quer isto dizer que o nível de risco existente se encontra dentro dos níveis definidos como aceitáveis.

Após a definição da medida para fazer face aos riscos, é necessário a definição de como implementar essa medida incluindo as actividades de controlo para assegurar que essas medidas são concretizadas.

ACTIVIDADES DE CONTROLO

São as normas adoptadas, para garantir que as medidas tomadas para fazer face aos riscos, estão a ser aplicadas e são adequadas.

Podemos definir seis tipos de actividades de controlo: políticas, procedimentos, prevenção, detecção, manuais ou automáticas.

- **Políticas** – definem o que deve ser feito;
- **Procedimentos** – definem como deve ser feito, para cumprir a política definida;
- **Medidas de prevenção** – para fazer face a posteriores problemas;
- **Medidas de detecção** – medidas tomadas com o objectivo de encontrar problemas;

- **Manuais** – forma de recolha de informação, poderá incidir em casos específicos;
- **Automáticas** - forma de assegurar que todas as informações sejam recolhidas e analisadas, e que os procedimentos de rotina que permitam autorizações pelos responsáveis.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Neste componente, as informações relevantes devem ser identificadas e comunicadas por forma a obtermos um melhor funcionamento do processo de gestão de riscos.

“Information is needed at all levels of an organization to identify, assess and respond to risks, and to otherwise run the entity and achieve its objectives.” (COSO, 2004). A informação provem de fontes internas e externas à organização, tal como os sistemas de informação podem ser informatizados de inserção manual, formais ou informais bem como tirar partido de informações de congressos, conferencias, formações.

“Having the right information, on time and at the right place is essential to effecting risk management and control. That is why information systems, while a component of enterprise risk management, also must be controlled.” (COSO, 2004)

A comunicação é um instrumento essencial e inerente a qualquer sistema de informação, e para que este realmente funcione.

“As comunicações devem transmitir com eficácia:

- *a importância e a pertinência da gestão de riscos corporativos eficaz;*
- *os objectivos da organização;*
- *o apetite a riscos e a respectiva tolerância;*
- *uma linguagem comum de riscos;*
- *as funções e as responsabilidades do pessoal ao conduzir e apoiar os componentes de gestão de riscos corporativos”.* (COSO, 2007)

SUPERVISÃO

É necessário a constante supervisão, avaliação e revisão das estratégias definidas, visto que os riscos não são os mesmos devido à constante mudança ambiental.

O relatório de risco tem em vista a fixação de correcções necessárias na estratégia definida, e deve originar resposta ao pessoal envolvido no processo de gestão. A comunicação desta informação serve igualmente para manter conscientes todos os intervenientes dos riscos que assumem.

A melhoria contínua do processo de gestão de risco requer uma comunicação e consulta dos intervenientes da empresa para assegurar a relevância deste processo.

Em forma de conclusão, podemos dizer que estas abordagens complementam-se. Para a abordagem gestão de risco, o controlo é entendido como um processo desenvolvido pela administração, gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afectar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objectivos da organização serão alcançados (COSO, 2006). Não difere muito da abordagem “*Internal Control*”, foca a abordagem na análise de risco.

A abordagem de Gestão de Riscos, especifica categorias de objectivos semelhantes, ou seja, temos objectivos operacionais, de comunicação e cumprimento pelas leis e regulamentos aplicáveis. A abordagem de análise de riscos amplia os objectivos, adicionando-lhes objectivos estratégicos (alto nível, alinhados com a missão e a visão); os Operacionais (uso eficaz e eficiente dos recursos); os de Relato (fiabilidade dos relatórios); e os de Conformidade (com as leis e regulamentos) (IIA, 2007). Os objectivos estratégicos fazem a ligação da finalidade da organização (missão/visão) para os restantes objectivos operacionais, de comunicação e de aplicação das leis. É com base nestes objectivos estratégicos que são definidas as estratégias, que por sua vez dão seguimento aos restantes objectivos.

De acordo com Dutra et al. (2007), a gestão de risco necessita definir: “*as estratégias (Estrategic); utilizar eficiente e eficazmente os seus recursos (Operations); reproduzir através de relatórios as decisões e resultados (Reporting); e, respeitar as leis e regulamentos impostos pela gestão (Compliance).*”

Como este modelo foca a análise do risco, é essencial a comunicação, sendo esta entendida como a fiabilidade das demonstrações financeiras e outros relatórios com divulgação interna como externa.

Neste modelo é introduzido o conceito de risco, não utilizado no modelo anterior. Deve ser definido o nível de risco que se está disposto a aceitar no decorrer da actividade.

Relativamente aos componentes do modelo, são alargados de cinco para oito, devido aos conceitos utilizados na abordagem de risco. Assim, cria a fixação dos objectivos, identificação de eventos, avaliação dos riscos e o tratamento dos mesmos.

O modelo de “*Internal Control*” é vocacionado para o controlo dos processos enquanto que o modelo “*Enterprise Risk Management*” tem especial foco na análise da gestão eficaz e eficiente dos riscos em paralelo com a estrutura de governo das sociedades.

Para Dutra et al. (2007), este modelo é vocacionado para os gestores tendo em conta que faz recomendações para a gestão das organizações, no que respeita à avaliação e melhoria nos controlos. Para este modelo, os controlos são encarados como processos, vocacionados para a organização como um todo.

Apresentamos um quadro resumo dos principais itens do modelo apresentado:

| Designação | COSO 2004 |
|----------------|---|
| Definição CI | <i>“is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.”</i> |
| Objectivos CI | <ul style="list-style-type: none"> • Alinhar o apetite do risco com a estratégia adoptada; • Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos; • Fortalecer as decisões em resposta aos riscos; • Aproveitar oportunidades; • Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais; • Optimizar o capital. |
| Componentes CI | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno • Fixação de objectivos • Identificação de eventos • Avaliação de riscos • Tratamento dos riscos • Actividades de controlo • Informação e comunicação • Acompanhamento. |
| Foco | Gestão Riscos |

Quadro 4 – Resumo COSO II

2.6.4. COBIT

COBIT significa *Control Objectives for Information and Related Technology*, foi disponibilizado pela primeira vez em 1996 pelo ISACF (*Information Systems Audit and Control Foudation’s*). Em 1998, foi publicado uma segunda edição, republicada em 2000 como a terceira, na qual apareceu o *IT Governance Institute* como o principal promotor do COBIT.

Este modelo adopta a definição de controlo interno do COSO, adaptando-a: *“the set of policies, procedures, practices and organizational structures designed to provide reasonable assurance that business objectives are achieved and that undesirable events are prevented, detected and corrected.”* (IFAC, 2006b)

O COBIT adaptou esta definição, em que o objectivo ou resultado será atingido através da implementação de procedimentos de controlo em actividades de tecnologias de informação (TI).

O COBIT, é considerado uma ferramenta, para auxiliar a gestão no controlo das iniciativas das TI nas empresas, coordenado com os objectivos que estas pretendem alcançar. Esta é considerada como uma ferramenta, orientada para o controlo dos serviços, com vista a suprir as múltiplas necessidades da gestão. Assim, é estabelecido um paralelismo entre os riscos associados aos objectivos do negócio: as necessidades e requisitos necessários, tendo em vista o seu controlo e supervisão.

Segundo Ridley, Young, & Carrol (2004) o *“COBIT is arguably the most appropriate control framework to help an organization ensure alignment between use of Information Technology (IT) and its business goals, as it places emphasis on the business need that is satisfied by each control objective.”*

O foco do COBIT, está no alinhamento da utilização das TI e a realização dos objectivos das organizações.

Este modelo, consiste num conjunto de directrizes, baseadas em auditoria de processos, práticas e controlo de TI, ou seja, é um conjunto de relações e processos, para dirigir e controlar o ambiente de TI, com vista a alcançar os objectivos da organização, acrescentando valor à medida que minimiza os riscos e avalia o retorno do investimento em TI e nos seus processos. É uma metodologia voltada para a minimização dos riscos, e fundamenta o seu processo na integridade, confiabilidade e segurança.

O COBIT está dividido em quatro domínios designados de planeamento/organização, aquisição/implementação, entrega/suporte e supervisão.

Para o Vice-presidente do ISACA, Howard Nicholson, o *“COBIT requer um compromisso por parte da gestão organizacional ao mais alto nível, e não apenas a gestão de TI. Também irá levar tempo e esforço para entender o negócio e de TI e de arquitectura para identificar os componentes do COBIT que são aplicáveis à organização e depois, adequando-os sempre que necessário”*. (Bushell, 2006)

É um modelo vocacionado, especialmente, para ambientes empresariais com uma forte componente de TI, ou seja, com elevado grau de automação, sendo considerado como um modelo muito eficiente para eliminar vícios de gestão das TI.

Este possui uma estrutura muito idêntica ao COSO, embora seja mais focalizado para ambientes grandemente tecnológicos. Estes modelos não se excluem pelo contrário, são um complemento. O COBIT ajuda a uma melhor compreensão e documentação, especialmente em ambientes de TI. (Moeller, 2005)

Tal como refere Pereira (2007) o modelo COBIT, tem como objectivo assegurar a gestão de risco e implementar controlos relacionados com as tecnologias de informação. Este modelo baseia-se na gestão do risco, associado ao controlo interno em ambientes de tecnologias de informação. Como a informação, é um bem essencial para qualquer organização, esta deve ser apresentada de forma correcta e verdadeira. Assim, o modelo possui foco na gestão da informação das TI e dos objectivos do negócio. Esta combinação, é importante por forma a alcançar a eficácia e eficiência dos recursos de TI, processos de TI e dos requisitos do negócio, tal como se pode verificar pela Figura 6, a seguir apresentada.

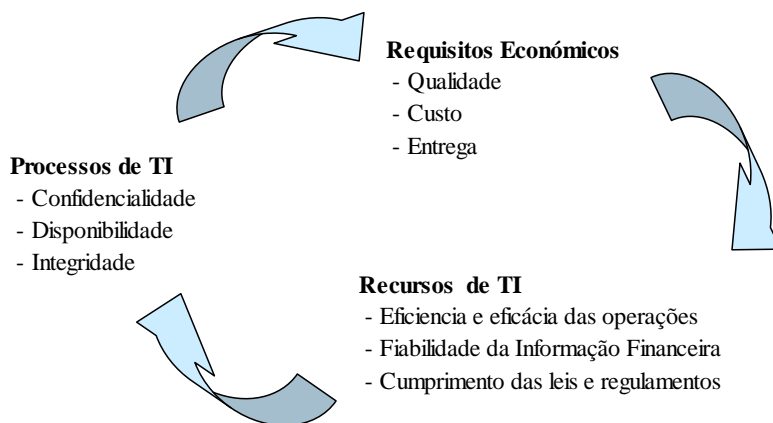


Figura 6 – Cobit Framework's Principles

Fonte: Adaptado de Moeller (2005)

Esta metodologia está dividida em três partes, que estão inter-relacionadas entre si, como se pode verificar pelo Cubo do COBIT, apresentado na Figura 7.

- Recursos Tecnologias de Informação (TI)
- Processos de TI
- Critérios de Informação

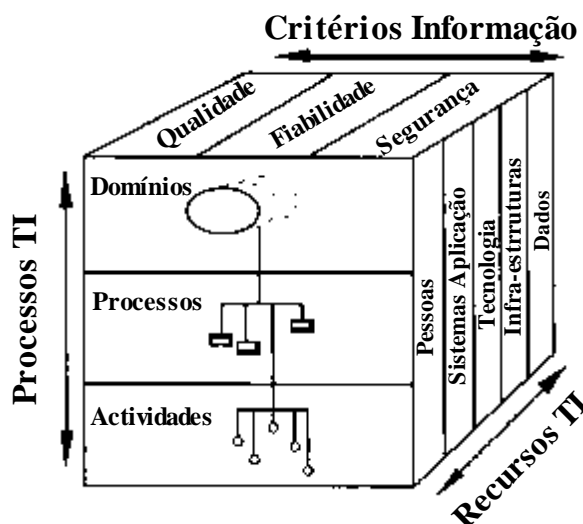


Figura 7 – The Cobit Cube

Fonte: Traduzido de Moeller (2005)

Assim, podemos dizer que o COBIT considera como recursos das Tecnologias de Informação:

- Pessoas
- Sistemas de Aplicação
- Tecnologia
- Infra-estruturas
- Dados

Então as pessoas devem reunir as suas capacidades individuais de planear, organizar, adquirir, entregar, suportar e supervisionar os sistemas de informação e serviços.

Entendemos como sistemas de aplicação, um conjunto de procedimentos manuais e programados.

A tecnologia reúne o conjunto dos equipamentos tais como hardware, sistemas operacionais, equipamento de networking e similares.

As infra-estruturas compreendem os diversos recursos usados para alojar e suportar os sistemas de informação.

Os dados são os diversos materiais de análise, ou seja, números, textos, datas, gráficos, etc.

Os processos de TI são subdivididos em três segmentos, como podemos analisar na Figura 7:

- Domínios
- Processos
- Actividades

Ora, neste modelo existem quatro domínios, que são constituídos por 34 processos e por sua vez se reproduzem em 318 actividades.

“The control objectives have been organized into a hierarchy of processes and domains that are designed to help bring about the alignment of business and IT objectives, by identifying the requirements for IT resources and information associated with 318 detailed control objectives.” (Ridley, Young, & Carrol, 2004)

Na Figura 8, podemos identificar os quatro domínios da metodologia COBIT, dos quais temos Planeamento/Organização, Aquisição/Implementação, Distribuição e Manutenção da Supervisão, e que integram um ciclo de vida contínuo no sistema de TI.



Figura 8 – Overall COBIT Framework

Fonte: Adaptado de COBIT Framework

Dos processos do COBIT devem fazer parte os critérios da informação (qualidade, confiança e segurança) e considera os seguintes requisitos do negócio:

- Eficácia
- Eficiência
- Confidencialidade
- Integridade
- Disponibilidade
- Conformidade
- Confiança da informação.

Daí que possamos dizer, que o COBIT proporciona declarações de controlo de elevado nível em processos de tecnologias de informação.

Na Figura 8, podemos analisar todos os componentes do COBIT e analisar a sua inter-relação.

Apresentamos de seguida um quadro resumo com os principais pontos a reter relativos a este modelo:

| Designação | COBIT (1996) |
|---------------|--|
| Definição CI | <i>“the set of policies, procedures, practices and organizational structures designed to provide reasonable assurance that business objectives are achieved and that undesirable events are prevented, detected and corrected.”</i> |
| Objectivos CI | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia das operações, • Confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, • Fiabilidade nos relatórios financeiros, • Cumprimentos das normas e leis aplicáveis. |
| Domínios | <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento/organização, • Aquisição/implementação, • Entrega/suporte, e • Supervisão. |
| Foco | Tecnologia de Informação |

Quadro 5 – Resumo COBIT

2.6.5. COCO/CICA

O *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA), é o organismo profissional de auditoria financeira e organização contabilística no Canadá, e o responsável pelo modelo de controlo interno COCO – *Criteria of Control Committee – Guidance on Criterial of Control – The CoCo Principles*, editado em 1997. O modelo COCO, tem como objectivo a emissão de normas orientadoras da concepção, avaliação e elaboração de sistemas de controlo nas organizações (Moeller, 2005).

O COCO define controlo de uma forma ampla, e não focado simplesmente no cuidado com as demonstrações financeiras, conformidade e segurança. Este modelo utiliza o termo controlo, em vez de controlo interno, permitindo uma perspectiva conceptual mais abrangente do que o modelo COSO. Assim, define controlo como *“those elements of an organization (including its resources, systems, processes, culture, structure and tasks) that, taken together, support people in the achievement of the organization’s objectives.”* (CICA, 1996)

Esses objectivos podem incidir numa ou mais das seguintes categorias:

- Efectividade e eficiência das operações,
- Confiança nos relatórios internos e externos,
- Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas internas.

Assim, é definido um conjunto de critérios de controlo. Neste modelo o controlo compreende os elementos de uma organização, onde inclui recursos, sistemas, processos, cultura e funções, todos com o objectivo de apoiar as pessoas para alcançar os objectivos da organização. Desta forma, o ponto central da análise é a empresa como um todo, incluindo os riscos associados que podem dificultar, ou mesmo, impedir a sua realização.

De acordo com Dutra et al. (2007), *“as pessoas devem compreender o seu propósito (o objectivo a ser atingido), possuir capacidade necessária (informação, recursos e habilidades), além de ser necessário um grau de comprometimento para se realizar as tarefas ao longo do tempo, devem monitorar sua performance e o ambiente externo para que possa compreender como melhor realiza-las e quais as mudanças necessárias que devem ser executadas.”*

Assim, o COCO realça a essência do processo de controlo que pode ser vista como a ligação de quatro processos, de acordo com a Figura 9, seguinte:

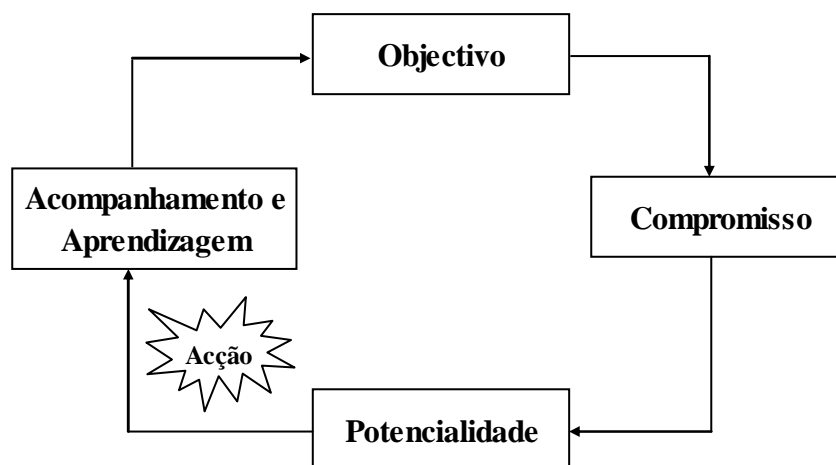


Figura 9 - The COCO Model

Fonte: Traduzido Pickett (2005)

Assim, podemos dizer que este modelo é constituído por quatro factores essenciais, os quais devem ser analisados como um todo, para alcançar os objectivos das organizações:

- Objectivo;
- Compromisso;
- Potencialidade;
- Acompanhamento e aprendizagem.

Este modelo tem o seu início na necessidade de definições claras, onde estão estabelecidos os objectivos, a missão, a visão e estratégias da organização, como também os riscos e oportunidades, políticas, planeamento, objectivos e indicadores de desempenho. Desta forma, neste primeiro componente, os colaboradores devem saber qual o sentido da organização, ou seja, devem saber responder à questão: Porque estamos aqui?

O segundo passo é dado, através da definição do compromisso dos colaboradores da organização, então devem ser estabelecidos valores éticos, integridade, políticas de recursos humanos, autoridade, responsabilidade, responsabilização e confiança mútua. Nesta fase teríamos a seguinte questão: queremos fazer um bom trabalho?

Para o desencadear de todo este processo, é necessário o estabelecimento das potencialidades. Assim, deve-se ter em conta os conhecimentos, aptidões e ferramentas, processos de comunicação, informação, coordenação e actividades de controlo, para servirem de suporte ao alcance dos objectivos da organização. Para o desenrolar do processo é necessário, como é natural, a acção, mas esta só deve ter lugar após a compreensão clara pelos colaboradores, das três etapas referidas anteriormente, ou seja, após saberem claramente qual o objectivo, o compromisso para cumprir os objectivos e a capacidade para lidar com problemas e oportunidades. Assim, qualquer acto após cumprir estes requisitos, tem uma maior probabilidade de obter um resultado pretendido, existe o sentido de competência, e poderíamos ter como questão base: que acção necessitamos tomar?

Por último, deve existir um adequado acompanhamento e processo de aprendizagem. O acompanhamento, é parte essencial de um processo de controlo, pois está em sintonia com a inspecção, controlo, supervisão e exame. Neste, deve ser efectuada uma análise ao ambiente interno e externo, para ser identificada a necessidade de reavaliar os objectivos ou controlos da organização. Já o processo de aprendizagem, é efectuada ao longo das actividades, é necessário existir uma necessidade de evolução. Existe uma auto-avaliação

interna, gerando um maior comprometimento de todos os funcionários com os resultados obtidos e as medidas a serem adoptadas, isso faz com que a empresa possa avaliar o ambiente de controlo, sem a necessidade de uma avaliação externa independente. Nesta etapa, poderíamos ter como pergunta base: que progresso? Qual o próximo passo?

O modelo COCO tem evoluído desde a sua criação, onde se baseava principalmente nos controlos internos, para uma metodologia onde a ênfase é a gestão de riscos e governo das sociedades. Assim, actualmente o principal objectivo é assegurar que a gestão ordene a eficiente condução da actividade da organização. O controlo, é efectuado através das quatro componentes anteriormente referidas, as quais constituem a base para a compreensão do controlo numa organização atendendo sempre à sua eficiência.

Visto que esta metodologia tem base numa gestão de riscos, é necessário dar relevância aos controlos, pois é impraticável a definição de um modelo que assegure com certeza absoluta, um controlo eficiente, devido às mais variadas situações.

De acordo com Pickett (2005), podem ser apontados dois factores inibidores da viabilidade da organização: a dificuldade para manter a capacidade de identificar e explorar oportunidades, e a dificuldade de a organização ser suficientemente flexível para responder e adaptar-se aos riscos e oportunidades imprevisíveis, e tomar decisões baseadas em sinais de alerta de falta de informação definitiva.

Assim, podemos concluir, que esta metodologia se destina à alta administração (ao Presidente e ao Conselho de Administração), para que possam avaliar a eficiência dos controlos internos, por forma a fornecer informações ao auditor interno da empresa.

Esta metodologia, tem como base, as pessoas, dado que, para todo o processo de controlo dentro da organização, existe uma valorização do elemento humano e dos valores éticos e culturais como a base e o motor de funcionamento para um controlo adequado, e assim atingir os objectivos da organização.

De acordo com este modelo de controlo interno apresentamos o seguinte quadro resumo:

| Designação | COCO (1997) |
|----------------|--|
| Definição CI | <i>“those elements of an organization (including its resources, systems, processes, culture, structure and tasks) that, taken together, support people in the achievement of the organization’s objectives.”</i> |
| Objectivos CI | <ul style="list-style-type: none"> • Efectividade e eficiência das operações, • Confiança nos relatórios internos e externos, • Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas internas. |
| Componentes CI | <ul style="list-style-type: none"> • Objectivo; • Compromisso; • Potencialidade; • Acompanhamento e aprendizagem. |
| Foco | Base gestão de riscos da organização |

Quadro 6 - Resumo COCO

2.7. ANÁLISE COMPARATIVA

Após análise dos vários modelos (SAC, SAS, COSO, COBIT e COCO), optamos por uma análise dos seguintes pontos: conceito de controlo interno, objectivos, componentes e foco. A apresentação dos modelos é muito semelhante, em relação ao conceito de controlo interno, que é entendido como um processo, onde o controlo é inerente às actividades de qualquer organização.

Muito embora existam algumas diferenças entre si, quer sejam realçadas no foco do modelo, nos pontos fortes ou mesmo nas suas limitações, todos têm por base a limitação da compreensão do conceito controlo, e compreensão da oportunidade para os directores, gestores e auditores. Uma adequada compreensão e aplicação destes modelos, pode proporcionar um sistema de controlo interno que apoia o sucesso das organizações.

Com base em Colbert & Bowen (2002), e na descrição dos modelos que efectuamos, construímos um quadro resumo que nos permite visualizar as diferenças e semelhanças dos vários modelos de controlo interno que apresentamos.

| Designação | COSO | COCO | COBIT | SAC | SAS |
|----------------|---|--|--|--|--|
| Definição | <i>“is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.”</i> | <i>“those elements of an organization (including its resources, systems, processes, culture, structure and tasks) that, taken together, support people in the achievement of the organization's objectives.”</i> | <i>“the set of policies, procedures, practices and organizational structures designed to provide reasonable assurance that business objectives are achieved and that undesirable events are prevented, detected and corrected.”</i> | Conjunto de processos, funções, actividades, sub-sistemas e recursos humanos, de forma a proporcionar segurança para alcançar os objectivos definidos e minimizar o risco associado. | <i>“Internal control is a process—effected by an entity's board of directors, management, and other personnel—designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: a) reliability of financial reporting, b) effectiveness and efficiency of operations, and c) compliance with applicable laws and regulations.”</i> |
| Objectivos CI | <ul style="list-style-type: none"> • Alinhar o apetite do risco com a estratégia adoptada; • Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos; • Fortalecer as decisões em resposta aos riscos; • Aproveitar oportunidades; • Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais; • Optimizar o capital. | <ul style="list-style-type: none"> • Efectividade e eficiência das operações, • Confiança nos relatórios internos e externos, • Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas internas. | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia das operações, • Confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, • Fiabilidade nos relatórios financeiros, • Cumprimentos das normas e leis aplicáveis. | <ul style="list-style-type: none"> • Eficácia e eficiência das operações, • Gestão financeira, • Cumprimento das leis, regulamentos e • Salvaguarda do seu património. | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia das operações, • Confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, • Fiabilidade nos relatórios financeiros, • Cumprimentos das normas e leis aplicáveis. |
| Componentes CI | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno • Fixação de objectivos • Identificação de eventos • Avaliação de riscos • Tratamento dos riscos • Actividades de controlo • Informação e comunicação • Acompanhamento. | <ul style="list-style-type: none"> • Objectivo; • Compromisso; • Potencialidade; • Acompanhamento e aprendizagem. | <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento/organização • Aquisição/implementação • Entrega/suporte, e • Supervisão. | <ul style="list-style-type: none"> • O ambiente de controlo, • Sistemas manuais, e • Automatizados e • Procedimentos de controlo. | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Controlo • Avaliação de riscos • Actividades de controlo • Informação e Comunicação • Supervisão. |
| Foco | Gestão Riscos | Base gestão de riscos da organização | Tecnologia de Informação | Tecnologias de Informação | Situação Financeira da Organização |

Quadro 7 - Resumo dos vários modelos

De acordo com Colbert & Bowen (2002), podemos dizer que os destinatários da informação financeira são distintos, o que justifica as diferentes formas de abordar o controlo. O COBIT tem como finalidade ajudar os gestores, utilizadores e auditores dos sistemas de informação, o SAC é uma metodologia também vocacionado para as tecnologias de informação, tem como fim os auditores internos, o COSO é vocacionado para a gestão e a SAS tal como a abordagem seguida pela OROC tem como fim os revisores oficiais de contas. Todos os modelos têm em comum o facto de a responsabilidade pela sua elaboração e manutenção ser da gestão.

Todas estas metodologias assentam na base que o controlo apenas fornece uma segurança razoável. O controlo interno não é garantia de que sejam atingidos os objectivos da entidade. Contudo, é concebido para fornecer à gestão segurança razoável relativamente à obtenção dos objectivos da organização.

Relativamente aos componentes identificados por cada metodologia, o COSO (abordagem de gestão de riscos)¹⁶ identifica oito: Ambiente de controlo, fixação de objectivos, Identificação eventos, avaliação dos riscos, tratamentos dos riscos, actividades de controlo, informação e comunicação e supervisão.

Para a SAS, COSO (abordagem controlo), adopta cinco componentes: o ambiente de controlo, avaliação dos riscos, actividades de controlo, informação e comunicação e supervisão. O COCO adopta quatro critérios de controlo: objectivo, compromisso, potencialidade e acompanhamento e aprendizagem. O COBIT adopta quatro componentes: planeamento/organização, aquisição/implementação, entre/suporte e supervisão.

O modelo SAC identifica três componentes de controlo interno: ambiente de controlo, sistemas informação e procedimentos de controlo.

Na análise ao foco de cada metodologia verificamos que o COBIT e o SAC têm por base os aspectos relacionados com as tecnologias de informação. O COSO e COCO tem uma abordagem baseada na gestão de riscos da organização, o anterior modelo COSO baseado no controlo é mais vocacionado para os aspectos da organização. A SAS é mais

¹⁶ De acordo com a abordagem de controlo define cinco componentes: ambiente de controlo, avaliação de riscos, actividades de controlo, informação e comunicação e supervisão, abordagem também do modelo IFAC, seguido pela OROC.

vocacionado para a situação financeira da organização, também seguido pelo modelo adoptado pela OROC, visto ser um modelo mais direccionado para os revisores de contas.

Podemos dizer que apesar das especificidades das várias metodologias na abordagem efectuada ao controlo, elas revelam-se semelhantes.

Dos modelos apresentados, o COSO é privilegiado para implementação nas organizações, isto porque é um modelo que tem em vista toda a organização e também pelo facto de muitos profissionais opinarem que um sistema de controlo interno baseado no COSO, aumenta a possibilidade de um sistema de informação fiável, para ser utilizado pelos órgãos de gestão/administração de uma empresa.

2.8. LIMITAÇÕES DO CONTROLO INTERNO

No decorrer deste trabalho, temos focado algumas das vantagens da implementação de um sistema de controlo interno, sendo a principal, a de ser um instrumento de avaliação da gestão na prossecução dos seus objectivos. Este é um instrumento de gestão, que envolve toda a organização, permitindo alcançar o cumprimento dos seus objectivos, nomeadamente a eficácia e eficiência das operações, o cumprimento de leis e a fiabilidade da informação financeira.

Segundo Coopers & Lybrand (1997), *“nem todos os controlos reduzem o risco de todos os tipos de erros e irregularidades, na medida em que há certas limitações inerentes à confiança que pode ser depositada no sistema de controlo interno”*.

O facto de existir um sistema de controlo implementado não quer dizer que esteja a funcionar, e mesmo que esteja, pode não atingir os objectivos definidos pela gestão. Assim, o controlo interno deve ser reestruturado, para que se torne num sistema eficaz. Existem algumas limitações inerentes à implementação/manutenção de um adequado sistema de controlo interno, algumas delas independentemente de o controlo interno estar bem concebido e de funcionar eficazmente.

De acordo com Costa (2007), *“O facto de existir e ser actuante um bom sistema de controlo interno não significa que a empresa esteja completamente imune a situações tão diversas como as de ocorrências de erros, irregularidades, fraudes, etc.”*

Seguidamente, enunciaremos algumas destas limitações, consideradas por Costa (2007):

- O **desinteresse por parte da administração/gerência**, em manter um bom SCI, por não estar interessada em atingir a confiança e integridade da informação.
- A **dimensão da empresa**, é também vista como um problema a enfrentar pelo controlo interno, assim, quanto maior a dimensão da empresa, mais fácil é a implementação de controlo interno, isto porque numa empresa de pequena dimensão temos o problema, por exemplo, da implementação de uma adequada segregação e distribuição de funções devido à falta de pessoas para a implementar, o que pode levar a uma pessoa acumule funções, consideradas incompatíveis para uma adequada segregação de funções.
- A **relação custo/benefício**, à medida que existe necessidade/interesse de aperfeiçoar o sistema de controlo interno aumenta os custos associados. Tendo em conta que a definição e manutenção da estrutura de controlo interno é da responsabilidade da direcção da empresa, faz com que tenham sempre presente o rácio custo/benefício na implementação deste sistema, devendo ter em atenção que os custos da implementação de um determinado controlo não sejam superiores aos benefícios daí decorrentes. Por vezes é preferível correr o risco da não implementação de um determinado controlo, devido ao seu valor estimado ser relativamente inferior ao custo que se teria para implementação de controlos. Pretendem assim, que o SCI implementado seja eficiente na mesma medida do seu custo. Como diz Peleias (2000) *“controlar custa caro, algumas vezes mais do que as consequências de um desvio de execução, seria razão pela qual em certas situações não valeria a pena perder tempo controlando, mas sim assumir o risco dos erros, se a sua possibilidade de ocorrência for mínima.”*
- A existência de **erros humanos, fraudes e conluio**. A segregação de funções dificulta mas não pode evitar o conluio ou a cumplicidade. Os erros humanos, podem derivar essencialmente da falta de cuidado, distração, erros de julgamento,

falta de formação, falha na compreensão das instruções dadas pela administração/gestão. Existem outros, em que está na base, a falta de integridade moral dos empregados. Também, além destes problemas, podemos ter alguns ainda mais graves, e sem meio razoável para os colmatar, tais como conluio entre membros da gestão, empregados com terceiros, ou pessoa responsável na execução de controlos.

- A **incidência sobre transacções usuais**, não estando previstos, geralmente, controlos sobre as transacções não usuais realizadas pela entidade, em virtude de as mesmas não serem tomadas em consideração, aquando da implementação do controlo interno;
- A **utilização de informática** dá a possibilidade de acesso directo a ficheiros e bases de dados. É cada vez mais, um meio de acesso fácil a informação confidencial, tornando necessário, a adequação dos controlos internos também nesta área;
- O **costume, a cultura e o sistema de governo das sociedades**, podem ser um inibidor das irregularidades da gestão mas não implica que não aconteçam. (DRA 410) As alterações a nível de pessoal da administração, gestão e mesmo dos colaboradores, pode levar a um mau funcionamento do controlo interno, pelo facto de o desconhecerem, por não concordarem com os procedimentos adoptados, etc. Daí ser necessário, à medida que a empresa vai alterando os seus procedimentos organizacionais, adequar os controlos internos, para que se tornem efectivos e úteis;

Daqui, podemos concluir, que um bom e eficaz ambiente de controlo, pode ajudar a minorar estas dificuldades.

2.9. CONTROLO INTERNO E O REVISOR OFICIAL DE CONTAS

2.9.1. REVISOR OFICIAL DE CONTAS

De acordo com o preconizado no Estatuto dos Revisores Oficiais de Contas¹⁷, que regulamenta a profissão de Revisor Oficial de Contas (ROC), o âmbito de actuação dos ROC, engloba funções de interesse público e ainda outras funções nomeadamente a consultoria e a docência em matérias que integram o programa do exame de admissão à OROC (Ordem dos Revisores Oficiais de Contas). As funções de interesse público, tal como são definidas no referido Estatuto, são competências exclusivas dos ROC e compreendem:

- A Revisão Legal das Contas, a auditoria às contas e os serviços relacionados, de empresas e outras entidades;
- O exercício de quaisquer outras funções que, por lei, exijam a intervenção própria e autónoma de ROC.

No âmbito das competências referidas no primeiro ponto, e conforme exposto no parágrafo 12 das normas técnicas de revisão/auditoria, deve o revisor/auditor “*adquirir conhecimento suficiente da entidade e do seu negócio, através de uma prévia recolha e apreciação crítica dos factos significativos, dos sistemas contabilísticos e de controlo interno, e dos factores internos e externos que condicionam a estrutura organizativa e actividade exercida pela entidade*”, tendo em vista a avaliação do risco de auditoria. Assim, quer se trate de uma fase preliminar do trabalho de revisão/auditoria, quer se trate de um trabalho recorrente, o revisor/auditor deverá dar uma especial atenção ao sistema de controlo interno implementado pela entidade, visando a detecção de eventuais falhas que originem erros ou distorções, materialmente relevantes, nas demonstrações financeiras passíveis de influenciar as decisões dos seus utilizadores.

O revisor/auditor, em virtude da sua função de verificação das demonstrações financeiras para um dado período, pode usufruir do trabalho efectuado pela auditoria interna, sem por em causa os seus objectivos. Assim, pode usar procedimentos idênticos aos utilizados

¹⁷ Decreto-Lei n.º 224/2008, de 20 de Novembro.

pelos auditores internos, para desenvolver os seus programas, não levando a uma repetição de tarefas.

De acordo com o preconizado no parágrafo 2 da NIA 610 (Considerar o Trabalho de Auditoria Interna), o *“auditor externo deve tomar em consideração as actividades de auditoria interna e o seu efeito, se houver, nos procedimentos de auditoria externa.”*

Os objectivos destas entidades são distintos, enquanto a função de auditoria interna varia com as necessidades da gestão, a auditoria externa tem uma função independente sobre a empresa, para emissão de opinião a cerca das demonstrações financeiras.

O trabalho efectuado pelo auditor interno pode ter grande utilidade na determinação da natureza, extensão e programação dos procedimentos a aplicar no decurso da auditoria, ainda que isso não isente o auditor externo da responsabilidade da utilização dos trabalhos do auditor interno, se estes contiverem erros e irregularidades. A NIA 610, nos seus parágrafos 9 e 11 refere que *“O auditor externo deve obter um conhecimento suficiente das actividades de auditoria interna para identificar e avaliar os riscos de distorção material das demonstrações financeiras, e para conceber e executar procedimentos adicionais de auditoria”* e *“O auditor externo deve levar a efeito uma avaliação da função de auditoria interna quando a auditoria interna for relevante para a avaliação do risco pelo auditor externo.”* Neste sentido, será de todo o interesse que o auditor externo utilize o trabalho elaborado pelo auditor interno (e vice versa) o que, pelo atrás descrito, irá beneficiar tanto o trabalho da auditoria externa como o do departamento de auditoria interna e, consequentemente, o da própria organização.

No entanto, o auditor externo deve ter especial atenção nos pontos a seguir apresentados, para a utilização do trabalho do auditor interno:

- O estatuto do auditor interno, avaliando a sua independência dentro da organização, restrições com que desenvolve o seu trabalho e liberdade de que dispõe para contactar com o auditor externo;
- Natureza e extensão da função do auditor interno na organização e modo como são implementadas as suas recomendações;

- Formação e nível profissional das pessoas que levam a cabo a auditoria interna, em termos de experiência e qualificação técnica;
- Adequado exercício profissional da sua actuação, avaliando a forma como se planificam, executam, supervisionam e documentam os trabalhos de auditoria interna, a existência de manuais de procedimentos e programas de trabalho, etc.;
- Fundamentação, documentação e consistência da evidência alcançada, que servirá de base para a elaboração das conclusões finais e o relatório de auditoria interna, e
- Implementação das recomendações propostas no relatório.

De acordo com o preceituado, a responsabilidade do auditor externo não é alterada pelo simples facto de ser utilizada informação prestada pelo auditor interno.

Com a obrigatoriedade da Sox, surgem os comités de auditoria, os quais são entendidos como órgãos criados pelos conselhos de administração, constituídos por conselheiros não executivos e por conselheiros independentes, por forma a assegurar a eficácia dos sistemas de controlo interno e sua adequação à organização para que proporcione um bom governo corporativo. São considerados como um órgão de apoio e cobertura da função de auditoria interna, criado nas organizações. Este órgão ocupa um lugar privilegiado, podendo interrogar a direcção sobre a responsabilidade pela informação financeira, deve assegurar a eficácia do SCI, supervisiona as auditorias internas e externas, assegurando o cumprimento das recomendações destas.

2.9.2. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

A avaliação do sistema de controlo interno compreende a análise dos elementos recolhidos, tais como:

- Organograma da entidade;
- Manual de descrição de funções;
- Manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno;

- Todas as outras informações que se relacionem com os aspectos do controlo administrativo e do controlo contabilístico.

A recolha dos elementos a efectuar pelo revisor/auditor será documentada, fazendo prova de auditoria, através de questionários padronizados, narrativas e/ou fluxogramas, complementando a sua recolha através de entrevistas e observações. Após esta fase o revisor/auditor está habilitado a efectuar o seu julgamento profissional, quanto à adequacidade, ou não, do sistema de controlo interno da entidade.

Caso o revisor/auditor julgue adequado, realizará testes de conformidade de forma a verificar se o sistema de controlo interno da entidade, está efectivamente a funcionar, caso contrário, o revisor/auditor poderá passar de imediato aos testes substantivos, ou ainda efectuar testes de conformidade, para se assegurar que efectivamente, o sistema de controlo interno da entidade apresenta fraquezas e que por isso não traduz confiança.

Mas, mesmo nos casos em que o revisor/auditor julgou ser adequado o sistema de controlo interno, adoptado pela entidade, após a realização dos testes de conformidade pode detectar desvios, em relação ao sistema que era suposto estar implementado, situação que provocará o abandono dos testes de conformidade, passando-se igualmente à realização de testes substantivos, reforçando-os.

Importa realçar que, por vezes, tal avaliação só será possível em entidades de maior dimensão, porque nas pequenas empresas quem geralmente estabelece as regras e dirige o negócio é o dono da empresa, sendo que nestes casos o revisor/auditor, passará igualmente de imediato para a execução de testes substantivos.

O levantamento e análise do sistema de controlo interno implementado pela entidade, para o revisor/auditor, assume especial importância pela necessidade de avaliação do risco de auditoria, definido pela DRA 400 como *“a susceptibilidade do revisor/auditor dar uma opinião de revisão/auditoria inapropriada quando as demonstrações financeiras estejam distorcidas de forma materialmente relevante”*. O risco de auditoria compreende três componentes: risco inerente, risco de controlo e risco de detecção.

O risco inerente, é a susceptibilidade de um saldo de uma conta ou uma classe de transacções conter uma distorção, que possa ser materialmente relevante por si só, ou quando agregada com outras, assumindo que não existem os respectivos controlos internos.

O risco de controlo, é a susceptibilidade de uma distorção materialmente relevante, não ser evitada ou detectada e corrigida atempadamente pelo sistema de controlo interno.

O risco de detecção, é a susceptibilidade dos procedimentos substantivos executados pelo revisor/auditor, não detectarem uma distorção, que possa ser materialmente relevante, individualmente ou em conjunto com outras.

Tendo em consideração os riscos enunciados, verifica-se que a análise do sistema de controlo interno, permite avaliar a eficácia, ou não, deste sistema de controlo, auxiliando o revisor/auditor na elaboração do seu plano de trabalho, no qual se conjuga o nível de materialidade desejado e o risco de auditoria, tendo sempre em vista a diminuição deste último. A única componente que o revisor/auditor pode condicionar, será o risco de detecção, que terá de ser tanto mais baixo, quanto mais altos forem o risco inerente e o risco de controlo, implicando, neste último caso a realização de uma maior número de testes substantivos.

A avaliação preliminar do risco de controlo, deverá ser alta, a menos que o revisor/auditor consiga prova, através da realização de testes de conformidade, de que os controlos internos são efectivamente eficientes na prevenção ou detecção e correcção de uma distorção materialmente relevante podendo então, nesta fase do trabalho, o revisor/auditor concluir que os controlos internos estão, ou não, concebidos e a funcionar conforme o levantamento efectuado na avaliação preliminar.

Os testes de conformidade pretendem averiguar que todas as transacções:

- São registadas;
- São autorizadas;
- São reais;
- As registadas, são adequadamente valorizadas;

- As registadas, estão em contas apropriadas;
- Estão registadas, no período a que respeitam.

As conclusões que o revisor/auditor retirar dos resultados obtidos dos testes de conformidade efectuados, conduzirão à alteração, ou não, do plano de auditoria inicialmente previsto no que respeita à natureza, extensão, profundidade e oportunidade dos procedimentos substantivos planeados, nomeadamente na elaboração do programa de auditoria detalhado.

Tais testes de conformidade, em conjunto com os procedimentos substantivos a realizar nas diversas contas ou classes de transacções, permitem aferir quanto à fiabilidade das asserções das demonstrações financeiras, nomeadamente a existência, direitos e obrigações, ocorrência, integralidade, mensuração, apresentação e divulgação.

Os resultados que o revisor/auditor obtiver da avaliação efectuada ao sistema de controlo interno, deverão ser comunicados à gestão, nomeadamente no que respeita às fraquezas detectadas.

2.10. CONFRONTO DE OBJECTIVOS SOBRE O CONTROLO INTERNO ENTRE A GESTÃO E O ROC

Conforme se pode concluir existem pontos de contacto entre os objectivos a atingir com a implementação de um sistema de controlo interno adequado, quer na óptica da gestão quer no âmbito da revisão legal das contas/auditoria, tais como, o exame e avaliação dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais quanto à sua solidez, adequacidade e aplicabilidade, verificação quanto ao cumprimento das políticas, planos e procedimentos estabelecidos, a salvaguarda dos activos e a fiabilidade dos dados contabilísticos.

Para o revisor/auditor, a avaliação do sistema de controlo interno, é um ponto de partida para a elaboração do seu plano de trabalho, avaliando o risco de auditoria implícito conjuntamente com o nível de materialidade, tendo em vista a determinação quanto à natureza, extensão, profundidade e oportunidade dos procedimentos substantivos a realizar, de forma a assegurar-se que as demonstrações financeiras da entidade “(...) *apresentam de*

forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira (...)” (OROC, Directriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410 - Controlo Interno, 2000). No limite, o facto de uma entidade não possuir qualquer tipo de controlo instituído, normalmente, não impossibilita o exame às demonstrações financeiras por parte do auditor/revisor, o que poderá ser efectuado de acordo com as normas técnicas e as directrizes de revisão/auditoria, sabendo de antemão o revisor/auditor que o risco de controlo é muito alto, e que em tal cenário não haverá necessidade de realizar testes de conformidade, realizando apenas procedimentos substantivos, que, no limite, poderão ir até ao exame completo.

A gestão, para além dos objectivos atrás referidos, deseja ainda avaliar a qualidade do desempenho funcional na execução das responsabilidades atribuídas, medir a eficiência e eficácia dos processos instituídos e ainda assegurar-se da viabilidade futura do negócio, não sendo tais aspectos assegurados pela opinião do revisor/auditor. A gestão necessita ainda, de avaliar a qualidade e veracidade, de outras informações geradas dentro da entidade, as quais assumem relevância, pelo facto de servirem de suporte à tomada de decisão. Importa ainda salientar, que a gestão, na implementação e promoção de um sistema de controlo interno, tem em consideração a relação custo/benefício, atendendo que determinados controlos, para além de poderem tornar pesada a estrutura da organização, podem não acrescentar melhorias que justifiquem o custo associado.

Importa também realçar, o aspecto relacionado com a dependência de pessoas que implementa ou monitoriza o sistema de controlo interno dentro da organização, que é um funcionário da entidade, na figura ou não do auditor interno, enquanto

que o revisor/auditor, desempenha as suas funções, em regime de completa independência funcional e hierárquica, conforme preconizado no Estatuto dos ROC.

Cabe agora referir, a questão de prevenção e detecção de fraudes e erros. Esta problemática tem vindo a prosperar nos últimos anos, com uma evolução superior à das organizações sobre as quais actua.

O auditor interno tal como o ROC, por vezes deparam-se com situações de tal forma evoluídas, que ultrapassam as suas competências, passando para o foro criminal. No

entanto, tem responsabilidade em conjunto com a Gestão, em proteger os activos, bem como prevenir e detectar estas situações.

Para esta problemática o IFAC, como órgão regulador das normas de auditoria a nível internacional, emitiu a ISA 240, onde prevê situações que podem motivar distorções materialmente relevantes nas demonstrações financeiras, sendo que a fraude¹⁸ se distingue do erro¹⁹ pelo facto de ser intencional e, como tal, se reveste de maior complexidade e que poderá ser encoberta por membros da gestão, sendo, por isso, de mais difícil detecção. Neste seguimento, o controlo interno pode ser um importante meio de prevenção e detecção de fraudes e erros, podendo até mesmo ter efeito inibidor sobre eventuais situações prejudiciais para a empresa.

A fraude pode ainda caracterizar-se por duas formas: pelo relato financeiro fraudulento e pela apropriação indevida de activos. Estas questões, actualmente muito referidas, não são da responsabilidade do revisor/auditor nem o exame às demonstrações financeiras é preparado tendo em vista a detecção de fraudes, apesar do facto de uma revisão/auditoria poder agir como elemento dissuasor.

A prevenção das fraudes é da responsabilidade da gestão. No entanto, considera-se que uma revisão/auditoria devidamente programada e executada deverá detectar erros e/ou fraudes, materialmente relevantes, ainda que, como já foi referido, o trabalho de revisão/auditoria não seja preparado tendo em vista este objectivo.

¹⁸ “O termo “fraude” refere-se a um acto intencional por um ou mais indivíduos entre a gerência, os encarregados da governação, empregados ou terceiros, envolvendo o uso de intenção deliberada para obter uma vantagem injusta ou ilegal.” (NIA 240 - A Responsabilidade de Auditor ao Considerar a Fraude numa Auditoria de Demonstrações Financeiras, 2004), refeita em 2008.

¹⁹ “O termo “erro” refere-se a uma distorção não intencional nas demonstrações financeiras, incluindo a omissão de uma quantia ou de uma divulgação, tal como o que se segue:

- Um engano na recolha ou processamento de dados a partir dos quais as demonstrações financeiras são preparadas;
- Uma estimativa contabilística incorrecta proveniente de descuido ou má interpretação de facto.
- Um engano na aplicação de princípios contabilísticos relativos a mensuração, reconhecimento, classificação, apresentação ou divulgação.” (NIA 240 - A Responsabilidade de Auditor ao Considerar a Fraude numa Auditoria de Demonstrações Financeiras, 2004), refeita em 2008.

III. ESTUDOS EMPÍRICOS NO ÂMBITO DO CONTROLO INTERNO

Os estudos que passamos a abordar, embora se enquadrem no âmbito do controlo interno, apontam para diferentes objectivos e profundidades de análise, sendo que apenas alguns são levados a cabo por académicos.

3.1. “AUDITORIA INTERNA NO BRASIL”

Em primeiro, iremos analisar um estudo efectuado pela Deloitte (2007), intitulado de “*Auditoria Interna no Brasil*”. Este estudo é dirigido aos auditores internos e membros do órgão de gestão, e tem por base descrever o actual cenário da auditoria interna com vista a auxiliar as empresas a identificar as melhores práticas. Também tem em vista, a análise da importância, dos benefícios, das transformações, desafios e expectativas atribuídas à auditoria interna. No desenrolar do estudo, verificamos a acentuada necessidade da auditoria interna, em acrescentar valor à empresa, relacionada com a vertente de gestão de riscos.

São considerados pelos auditores pontos para implementar melhorias, relativo ao processo de comunicação, forma de mensuração dos resultados e conhecimento do negócio. Este estudo estabelece um paralelo entre outro estudo, realizado pelo IIA em 2006²⁰, tendo por base a participação de 283 auditores internos e gestores.

O estudo pretendeu analisar o estado actual da auditoria de acordo com três aspectos principais:

- Importância e benefícios da auditoria interna,
- Desempenho e qualidade, e
- Estrutura, enfoque e forma de actuação.

Existe um elevado nível de confiança na auditoria interna, quer para auditores internos ou gestores, com 77% e 69% dos inquiridos. Destacam-se como benefícios da auditoria

²⁰ Este estudo tem por base uma amostra de 844 auditores internos de empresas a nível mundial.

interna a capacidade de identificar os riscos do negócio e a garantia de maior eficiência nos processos internos. Estes dois pontos realçam a vertente de gestão de riscos por parte dos auditores internos, tal como o reconhecimento deste facto pelos gestores. Por outro lado, não é reconhecido pela auditoria interna que a gestão dos riscos está directamente relacionada com a redução de custos e optimização de receitas.

Para o estudo realizado pelo IIA, mais de “90% dos auditores internos responderam que a alta administração espera que a função avalie os riscos de negócio, além de focar em conformidade de políticas, procedimentos e regulamentações (88%).”

No decorrer da actividade de auditoria interna, para 51% dos gestores existe independência no desempenho da função de auditoria, enquanto que esta independência existe apenas em 40% das opiniões dos auditores. O relato dos trabalhos de auditoria interna devem ser realizados directamente ao comité de auditoria, por forma a elevar a sua independência e autonomia perante a alta administração.

Dois pontos importantes, na opinião dos gestores, são os relativos ao auxílio prestado pela auditoria interna na identificação e avaliação dos riscos e para o facto de a auditoria interna ser parte do processo de governo das sociedades, com cerca de, respectivamente, 78% e 65% de opiniões positivas. Dos pontos com maior divergência de resultados, na opinião dos gestores e auditores, encontra-se o processo de comunicação e regulamentação da auditoria no seio da organização, com 70% dos gestores e 78% para os auditores, como opiniões positivas.

Para se colmatar esta lacuna de comunicação e regulamentação, devem ser definidas e divulgadas políticas e procedimentos relacionados com a actividade de auditoria, as funções, nível de relato (directamente ao comité de auditoria para assegurar a independência da função), responsabilidades e o relacionamento com gestores.

Ao nível da avaliação dos trabalhos de auditoria interna, podemos verificar que as opiniões entre gestores e auditores não são unânimes. Assim, existe uma divergência elevada no que respeita ao contributo das recomendações da auditoria interna, 74% dos gestores consideram que as recomendações são importantes para a criação de valor na empresa enquanto que quase a totalidade dos auditores (cerca de 95%) realça o bom desempenho.

Num último ponto, relativo à avaliação da actividade de auditoria em relação às expectativas da empresa, apenas 31% dos auditores concorda plenamente no cumprimento das expectativas, para 17% na opinião dos gestores.

O estudo, aponta que podem ser implementadas algumas medidas de melhoria da qualidade dos serviços de auditoria, tais como: conhecimento profundo do negócio da organização, avaliação de processos, reuniões para encerramento dos trabalhos como forma de reportar de aspectos identificados, e efectuar pesquisas periódicas como forma de avaliar a satisfação das áreas auditadas. No estudo efectuado pelo IIA, apenas 60% das auditorias avalia a qualidade dos serviços.

Na avaliação do processo de auditoria e relato, o estudo revela um relevante grau de profissionalismo (96% na opinião dos auditores e 88% para os gestores), fundamentado na transparência e efectividade dos trabalhos, no livre acesso à informação, documentos e funcionários como pontos essenciais para o desenvolvimento dos trabalhos. Existe para 89% dos auditores, acesso livre aos dados necessários para desempenho dos trabalhos.

Na avaliação da equipa de auditoria interna, existe algumas discrepâncias em relação à opinião dos auditores e gestores, para 91% dos auditores as equipas detêm conhecimento do negócio adequado à empresa mas, apenas 68% dos gestores tem a mesma opinião. É de salientar o facto de apenas 36% dos auditores concordarem na totalidade que as suas equipas possuem capacidades técnicas no decorrer dos trabalhos, diminuindo para 20% na opinião dos gestores.

As equipas de auditoria são constituídas essencialmente por profissionais da própria empresa, cerca de 83%. No estudo do IIA existe cerca de 49% das auditorias que recorrem a serviços externos.

O planeamento e execução da auditoria são considerados adequados pela maioria dos auditores. No entanto, existe necessidade de implementação de melhorias para uma melhor abrangência da totalidade da empresa (de acordo com 44% dos auditores) e dar primazia aos trabalhos de acordo com o nível de risco de negócio (opinião de 41% dos auditores).

Na área da segmentação da actuação foram definidos 10 pontos de análise, dos quais destacamos os de maior necessidade de melhorias:

- Auditoria dos sistemas e segurança da informação (64%);
- Acompanhamento de projectos relacionados com o meio ambiente (51%);
- Acompanhamento das actividades tributárias e legal (50%);
- Revisão dos processos de negócio (controlos internos – 43%); e
- Análise de irregularidades (fraudes – 41%).

Tendo em conta a diversificação de competências para fazer face às várias necessidades das empresas, surge a necessidade de contratação de pessoal vocacionado para áreas específicas.

Existe consciência por parte dos auditores na necessidade de melhoria no uso de outras técnicas, complementares ao trabalho de auditoria, tais como benchmarking, auto avaliação de riscos e controlos e auditoria contínua. Para cerca de 53% dos auditores, existe necessidade de utilização de indicadores de risco para definir o rumo do trabalho a efectuar.

Neste trabalho foram questionadas as metodologias de base ao trabalho, onde se concluiu que para 35% dos profissionais não existem metodologias de base. Em relação às estruturas de controlo, 52% dos auditores não citaram o seu uso. Das estruturas citadas temos essencialmente o COSO e o COBIT.

Existe consciência por parte dos auditores, relativa à necessidade de melhoria na formação, para 74% dos auditores, os planos de formação definidos carecem de melhorias, quer seja ao nível da auditoria quer das tendências de mercado.

3.2. AUDITORIA INTERNA EM PORTUGAL

O trabalho “*O estado da Arte de Auditoria Interna em Portugal*” (Carreiro, 2008) compreende as seguintes fases:

- Caracterização demográfica;

- As Práticas Profissionais de Auditoria Interna;
- A Situação Actual da Função de Auditoria Interna;
- Recursos Humanos e Desenvolvimento Profissional;
- Questões emergentes.

Este trabalho tem como objecto analisar a situação e perspectivas da auditoria interna em Portugal, comparando-a com a situação da Auditoria Interna ao nível Global.

Esta análise é efectuada com base num trabalho anteriormente referido, levado a cabo pelo IIA em 2006, análise dos questionários CBOK – *Common Body of Knowledge*.

O CBOK 2006 integra um estudo global do *Institute of Internal Auditors Research Foundation* – IIA RF, com o principal objectivo de compreender a forma como é praticada a auditoria interna em todo o mundo. A amostra compreende associados de 91 países, de entre os quais afiliados, *Chief Audit Executives* (CAEs) ou responsáveis de auditoria interna e praticantes da profissão, embora não sejam CAEs. Para Portugal das 375 respostas recebidas apenas 84 foram consideradas válidas, as quais são a base da análise.

A função de auditoria interna Portugal tem maior realce num período inferior a 10 anos, pois apenas em 1992 se verifica a criação do IPAI, representante do IIA no nosso país. Assim, a grande maioria dos profissionais são membros do IIA à menos de cinco anos, facto este que poderá estar relacionado com a consciencialização e regulamentação do papel de auditoria, motivado pelos escândalos financeiros em 2001. Os profissionais de auditoria interna em Portugal, são maioritariamente jovens (entre os 26 e 34 anos de idade), este facto deverá ser acompanhado essencialmente com plano de formação adequado. As qualificações em Portugal acompanham a tendência mundial, dá-se relevância às relativas à área de auditoria interna, tal como CIA. São também de referir as competências reconhecidas por entidades acreditadas, relativas à contabilidade, onde 44,9% dos auditores são TOC, contra 2,8% ao nível mundial.

No decorrer do estudo foi avaliada a percepção da implementação das normas, sendo esta mais elevada para os auditores seniores, tanto em Portugal como nos restantes inquiridos. Dos profissionais que não adoptam as normas, de forma total ou parcial, indicam três

razões: “A conformidade não tem o apoio da Administração”, “Quadro de pessoal da Função de Auditoria Interna inadequado” e “Conformidade não é exigida no meu país”.

Numa análise à situação actual da auditoria interna, podemos verificar que em Portugal estes profissionais maioritariamente reportam à gestão de topo (85,9%), apenas em 7,1% dos CAE reportam directamente ao Comité de Auditoria. Assim, a nomeação/destituição/avaliação destes profissionais é feita maioritariamente pelo Presidente do Conselho de Administração, sendo que em apenas 15,4% existe a participação do Comité de Auditoria, já ao nível mundial este comité participa em cerca de 51,2% das nomeações.

Para uma adequada prestação dos serviços de auditoria interna, estes profissionais devem reportar directamente ao Comité de Auditoria, no caso português estes responsáveis, apenas 46,2% indicam existir este comité, e destes apenas 16,7% reúnem com este comité.

Apesar desta lacuna, como o reporte destes profissionais é directamente à gestão de topo, estes profissionais consideram a função como independente, objectiva, acresce valor e contribui para a avaliação e eficácia dos controlos internos. O mesmo não se verifica em relação ao processo de governo das sociedades, bem como na melhoria da eficiência das organizações, pois apenas 29,8% das empresas dispõem de práticas de Governo das Sociedades.

A avaliação das actividades de auditoria interna, como forma de acrescentar valor é efectuada através do número de recomendações aceites/implementadas (76,9%), das reduções e melhorias resultantes de recomendações implementadas e do número de solicitações de auditorias de conformidade e consultorias solicitadas pela Administração (ambas com 38,5%).

Como apoio e desenvolvimento do trabalho de auditoria, 77,4% dos auditores portugueses possui um plano anual de acções de auditoria. Este plano é definido tendo em atenção uma abordagem baseada no risco, solicitações da gestão e comité de auditoria, análise do plano anterior, opinião de responsáveis de outros departamentos e obrigações legais para a actividade.

Como forma de abordagem ao risco, controlo e governo da sociedade, são desenvolvidas actividades de avaliação do controlo interno, quer em Portugal como no resto do mundo. Como ferramentas utilizadas na função, verifica-se a utilização de comunicações electrónicas, o planeamento de auditoria baseado no risco, a revisão analítica, os papéis de trabalho electrónicos, a amostragem estatística e os fluxogramas.

Um dos factores essenciais para melhoria do desempenho das funções de qualquer profissional é a formação continua, onde no caso português, apenas 14,7% dos profissionais não tem formação nos últimos 36 meses²¹. Existe devido à falta de conhecimento, um elevado recurso a serviços externos de auditoria interna, cerca de 64,3%.

A redefinição da auditoria interna para uma abordagem baseada no risco, associada à eficácia do controlo e dos processos de governo das sociedades, veio alargar o âmbito da auditoria. Assim associada a esta mudança, foi questionado aos profissionais as alterações expectáveis no decorrer da actividade de auditoria interna. Os participantes portugueses consideram como principal mudança, o aumento de actividades relacionadas com a gestão de riscos.

O desenvolvimento da formação e educação dos recursos humanos das organizações (ex. controlo interno, gestão de risco, obrigações legais) são as áreas que actualmente têm um papel significativo na função de auditoria interna e de acordo com o que as previsões indicam, assim se vão manter.

3.3. “SISTEMAS DE CONTROLO INTERNO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO CONCELHO DE AVEIRO”

Optamos por efectuar uma análise a um estudo idêntico ao nosso, intitulado de “*Sistemas de controlo interno nas Pequenas e Médias Empresas no Concelho de Aveiro*”. Este trabalho efectuado por um colega da Universidade de Aveiro, tem por objectivo “*aferir a sensibilidade das organizações (pequenas e médias empresas) no que respeita à*

²¹ Em Novembro de 2004, verificou-se um aumento de 21 para 49 profissionais reconhecidos pelo IIA.

implementação de sistema de controlo interno, bem como principais práticas e lacunas.”
(Neves, 2009)

Assim, com vista à execução deste objectivo, esta análise foi efectuada através de questionário. Este foi subdividido em três partes, onde inicialmente é efectuada uma caracterização da amostra, na segunda parte pretende-se o estudo de dois objectivos do controlo interno, a salvaguarda de activos e eficiência operacional e por último, o estudo incidiu sobre a precisão e confiabilidade da informação ao nível contabilístico, financeiro e operacional.

A análise aos resultados dos questionários foi subdividida em dois grupos, em função da existência ou não de revisor oficial de contas.

Como base de trabalho foi seleccionada uma amostra de 160 empresas das 1000 maiores empresas²² do concelho de Aveiro, onde se obtiveram 61 respostas.

Podemos extrair como principal conclusão do estudo, o facto de existir alguma sensibilização das empresas para o sistema de controlo interno, embora esta não seja total, ainda se verificam diversas lacunas principalmente ao nível estrutural como funcional.

Através da análise baseada na dimensão das empresas (baseada nos critérios de volume de facturação e número de funcionários) a nossa amostra é essencialmente constituída por empresas de pequena dimensão. Este factor é considerado um entrave a uma boa implementação do sistema de controlo interno, que se verifica na pouca importância atribuída ao manual de controlo interno, existência de responsável pelo controlo interno, existência de organigrama da empresa, a descrição das funções e rotatividade de pessoal.

Um segundo ponto de análise será em função da existência de ROC, que a partida será considerado como um bom auxiliar para a implementação, acompanhamento e monitorização do sistema de controlo interno. Podemos verificar maior impacto ao nível da gestão de stocks, e conciliações de bancos, fornecedores e clientes, onde para as empresas sem revisor existem algumas lacunas.

Sendo a eficiência operacional, considerada como um dos pontos principais do controlo interno, verificamos que as empresas da amostra efectuem o controlo de stocks através de

dados reais. Uma forma de garantir a eficiência é através de informação precisa que pode existir através de conciliações e conferências. Nas empresas em questão, verifica-se que nas empresas sem revisor oficial de contas, cerca de 10% destas entidades não faz conferência de activos.

O facto de existir contabilidade efectuada internamente na empresa também é um factor positivo para um bom sistema de controlo interno, possibilitando um acompanhamento mais adequado e oportuno da actividade empresarial, para 85,2% da amostra existe contabilidade na própria empresa.

Numa análise ao papel do órgão de gestão relativo ao sistema de controlo interno (sensibilização, aval para melhorias e acompanhamento da evolução de processos), podemos dizer que existe uma preocupação generalizada relativa ao controlo das operações.

Ao nível do controlo financeiro, verificamos que dos procedimentos definidos a conjugação da análise de custos com os centros analíticos, são as mais comuns nas empresas com revisão de contas. A mesma situação foi verificada nas análises de compras e vendas e nos mapas de pagamentos e recebimentos.

Por fim, verifica-se o interesse no acompanhamento periódico da actividade da empresa através da elaboração de demonstrações financeiras periódicas, sendo este procedimento efectuado com mais frequência em empresas de maior dimensão.

De acordo com (Neves, 2009) numa visão geral das conclusões do questionário, pode-se ficar com a sensação que os resultados possam estar longe da realidade das empresas de menor dimensão. Por outro lado, grande parte das organizações não consegue perceber a dimensão e a abrangência de um sistema de controlo interno.

²² De acordo com a Revista do Diário de Aveiro.

IV. ESTUDO EMPÍRICO

Com o nosso trabalho, pretendemos efectuar uma análise do interesse pelo controlo interno no seio das empresas portuguesas, com especial relevo nas empresas da grande Lisboa, na perspectiva dos empresários.

Desta forma, efectuamos um levantamento das opiniões dos empresários, por forma a podermos concluir sobre o tema. Para darmos seguimento a esta análise, efectuamos um questionário baseado em alguns princípios do modelo de controlo interno, com maior aplicação - o COSO, e distribuímos de forma aleatória por uma amostra considerada diversificada.

4.1. METODOLOGIA

Todo o trabalho de pesquisa, deve ter uma base metodológica científica, que permita a organização crítica das práticas de investigação, no entanto, esta não deve ser reduzida aos métodos e técnicas. A investigação, consiste em alargar o campo dos conhecimentos, na disciplina a que diz respeito, e facilitar o desenvolvimento desta ciência.

É através da metodologia, que se estuda, descreve e explica, os métodos que se vão aplicar ao longo do trabalho, de forma a sistematizar os procedimentos adoptados durante as várias etapas, procurando garantir a validade e a fidelidade dos resultados. A metodologia tem como objectivo analisar as características dos vários métodos disponíveis, observando as suas vantagens e desvantagens.

Na fase metodológica, segundo Fortin (2000) “*deve-se operacionalizar o estudo, isto é: precisar o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população deste mesmo estudo*”.

Tendo em conta o problema em estudo, “*A Importância Atribuída pelos Empresários Da Grande Lisboa ao Controlo Interno*”, ser de ordem prática, todo este trabalho se enquadra no domínio da investigação do tipo descritivo.

Mediante o exposto neste capítulo, apresentam-se, na sua essência, os pontos sobre os quais incidirá toda a investigação, que tem o seu suporte no enquadramento teórico, desenvolvido na parte anterior. Serão abordados os aspectos essenciais no processo metodológico, tendo como ponto de partida e seguindo a problemática, o desenho de investigação, variáveis em estudo, caracterização da amostra e exposição do instrumento de colheita de dados.

4.2. RECOLHA DE DADOS

A organização e elaboração do instrumento de colheita de dados, é uma etapa importante no planeamento da pesquisa. Este, é determinado quer pela natureza do problema, quer em função das variáveis, técnicas e estratégias de análise de dados, tendo em conta igualmente os objectivos do estudo e as características da população alvo.

Fortin (2000) explicam que os dados podem ser colhidos de diversos modos junto dos indivíduos, salientando que *“cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objectivo do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”*.

Para procedermos à recolha dos dados e, por conseguinte fazermos a caracterização da amostra, assim como, para ficarmos a saber qual é a importância atribuída pelos empresários da grande Lisboa ao controlo interno, optámos pelo uso de um questionário para recolha das informações.

O questionário, constitui uma das técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas, e é composto por um número variável de questões escritas devidamente estruturadas com vista ao objectivo.

As vantagens, inerentes à opção por esta forma de recolha de dados, são a natureza impessoal do questionário, a sua apresentação uniformizada, a ordem idêntica de questões para todos os sujeitos, as mesmas directrizes para todos, podendo assegurar, até um certo ponto, uma correcta e ágil forma de tratamento dos resultados. Este processo, garante que os sujeitos da amostra se sintam mais seguros relativamente ao anonimato das respostas e, por este motivo, exprimam mais livremente as suas opiniões.

Após a fase conceptual e metodológica deste estudo, procedemos à elaboração dos inquéritos por questionário (Anexo 1), constituídos essencialmente por questões fechadas e algumas questões abertas, as quais, devido à elevada abstenção, excluímos da nossa análise. O facto de optarmos por questões fechadas, está relacionado com evitar processos ambíguos na interpretação e codificação das respostas e possibilitar a utilização de métodos estatísticos na análise dos mesmos, permitindo comparações entre as respostas obtidas, facilitando a leitura dos resultados. A inclusão de algumas questões abertas, tinha como objectivo enriquecer a nossa análise, apesar do seu difícil tratamento (Hill & Hill, 2000).

Seguidamente, foi aplicado um pré-teste a 5 profissionais da área para averiguarmos a adequação do conteúdo e sua possível clarificação. Para Marconi & Lakatos (2003), um pré-teste pode identificar erros ou ambiguidades permitindo a adequação do questionário final. Antes de aplicarmos estes questionários, procuramos que os mesmos fossem breves, por forma a que os inquiridos não perdessem muito tempo com o seu preenchimento e, assim, fossem obtidos melhores resultados. Não foi solicitada a identificação da pessoa ou empresa a responder, para que não se sentissem inibidos nas suas respostas.

Para a realização do presente estudo, tivemos por base o universo das empresas da Grande Lisboa, com facilidade de contacto via e-mail. Foram seleccionadas aleatoriamente 546 empresas do site das páginas amarelas, as quais constituíram a nossa população alvo. Porém, salienta-se que das 546 empresas que constituíam a população alvo, apenas se obteve resposta, em termos de preenchimento dos questionários, de 33, e por conseguinte constituímos como amostra deste estudo.

Numa primeira fase, os questionários foram enviados por e-mail, em meados de Outubro 2008, para o e-mail disponível das empresas em estudo. Como forma de conseguirmos um elevado índice de respostas, os questionários foram enviados juntamente com uma carta de apresentação do estudo, assinada pela professora orientadora.

Numa segunda fase, decorrido cerca de um mês, após o envio dos questionários, e atendendo ao baixo grau de aderência àqueles, reenviaram-se, reforçando-se o e-mail com um contacto telefónico. Os inquiridos foram sensibilizados para a importância da sua colaboração no preenchimento do questionário. De salientar que a maioria dos quais

referiu a falta de tempo disponível, como justificação para a ausência de resposta. Após alertados para o baixo tempo de ocupação no preenchimento do questionário, o índice de respostas aumentou, sendo que obtivemos uma percentagem de respostas que ronda os 6%.

Apesar do baixo índice de respostas, atendendo a que já tínhamos atingido o patamar de 30 respostas, consideramos que era o mínimo para que fosse possível ter uma ideia da realidade em estudo. Contudo, e concordando, com Hill & Hill (2000), que para a extrapolação adequada dos resultados deve existir uma amostra representativa do universo, não consideramos suficiente para poder extrapolar para a população em análise.

Quanto à metodologia utilizada para o tratamento dos dados recolhidos através do questionário, podemos considerar os seguintes pontos:

- Definição das variáveis - identificamos o objectivo a alcançar para cada uma das variáveis e as respectivas questões que lhe estão associadas no questionário;
- Análise descritiva dos dados – através de medidas estatísticas, apresentamos a descrição dos dados para verificarmos a tendência da opinião dos empresários Lisboetas sobre o controlo interno;
- Análise através do relacionamento das variáveis - analisamos de forma cruzada os resultados de diferentes variáveis, estudando as possíveis relações entre as mesmas.

4.3. VARIÁVEIS

As variáveis definidas resultam do questionário efectuado. Assim, partindo do objectivo, a análise da importância atribuída pelos empresários da Grande Lisboa ao controlo interno, dividimos o questionário em cinco partes, de acordo com a informação apresentada no Quadro 8.

| Grupo | Descrição |
|-------|---|
| 1 | Enquadramento da Organização |
| 2 | Sistema de Controlo Interno - Envolvente de Controlo |
| 3 | Sistema de Controlo Interno - Actividades de Controlo e acompanhamento |
| 4 | Sistema de Controlo Interno - Informação Contabilística/Financeira/Operacional |
| 5 | Dificuldades no Controlo Interno |

Quadro 8 - Estrutura do Questionário

Com a estrutura dos questionários pretendemos seguir as características dos componentes do controlo interno preconizados pelo COSO (ambiente de controlo, avaliação dos riscos, actividades de controlo, informação e comunicação e supervisão), de acordo com o descrito no ponto 2.6.3 do capítulo II.

Desta forma, pretendemos com os questionários, obter respostas às seguintes questões:

- Existe SCI implementado na organização?
- O SCI é adequado à organização?
- Existe algum tipo de controlo/melhoria?
- Forma de adequação SCI e análise de riscos?
- Maiores dificuldades sentidas na implementação e manutenção do SCI?
- Principais vantagens atribuídas ao SCI?

Apresentamos de seguida o resumo das variáveis de acordo com a divisão do questionário.

| Designação | Objectivos do Grupo - Enquadramento da Organização |
|------------|--|
| P1.1 | O tipo de sociedade |
| P1.2 | O ramo de actividade |
| P1.3 | O volume de negócios |
| P1.4 | Número de funcionários |
| P1.5 | Possuir contabilidade efectuada internamente |
| P1.6 | O facto de existir ROC |
| P1.7 | O facto de existir auditor interno |
| P1.8 | Adequação do software de gestão/contabilidade adequado à empresa |

Quadro 9 - Decomposição das Variáveis de Enquadramento da Organização

Com o primeiro grupo do questionário, pretendemos recolher dados que nos permitissem a caracterização da amostra. Para este grupo, definimos oito variáveis (P1.1 a P1.8), de acordo com o definido no Quadro 10.

| Designação | Objectivos do Grupo - Envolvente de Controlo |
|-------------------|---|
| P2.1 | Manual de controlo interno com procedimentos e políticas da empresa |
| P2.2 | Consciencialização para a importância do controlo interno |
| P2.3 | As melhorias do controlo interno têm o aval do órgão de gestão |
| P2.4 | Acompanhamento dos processos e resultados pelo órgão de gestão |
| P2.5 | Existe organigrama |
| P2.5.1 | Existe decomposição dos vários departamentos |
| P2.6 | Existe uma descrição detalhada das funções |
| P2.7 | Existe a independência para funções de aprovação, execução, custódia e contabilização |
| P2.8 | Existe rotatividade dos funcionários |
| P2.9 | Existe política de recursos humanos com vista a colmatar falhas |
| P2.10 | Existe responsável pela manutenção e melhoria do sistema de controlo interno |
| P2.11 | Os objectivos definem claramente o que se pretende alcançar |
| P2.12 | Os objectivos e estratégias são conhecidos por todos os elementos da empresa |
| P2.13 | Interligação entre objectivos e estratégia |
| P2.14 | A contabilidade serve de controlo das outras actividades da empresa |
| P2.15 | Preocupação em acompanhar as contingências legais e fiscais |

Quadro 10 - Decomposição das Variáveis da Envolvente de Controlo

No segundo grupo, envolvente de controlo, tentamos obter informação sobre a existência de controlo implementado e a sua relação com os objectivos da organização. Para atingir este objectivo, definimos as variáveis que constam do Quadro 10 (P2.1 a P2.15).

| Designação | Objectivos do Grupo - Actividade de Controlo e Acompanhamento |
|-------------------|--|
| P3.1 | Mecanismos para identificar e reagir a eventos |
| P3.1.1 | Alterações no mercado |
| P3.1.2 | Novos sistemas de informação |
| P3.1.3 | Novas tecnologias |
| P3.1.4 | Reestruturação da organização |
| P3.2 | Análise de riscos é exaustiva |
| P3.3 | Avaliação do sistema de controlo interno |
| P3.4 | Correcção e acompanhamento das deficiências |
| P3.5 | Acompanhamento das acções correctivas |
| P3.6 | Existem medidas sancionatórias |
| P3.7 | Existe comunicação dos incumprimentos |

Quadro 11 - Decomposição das Variáveis da Actividade de Controlo e Acompanhamento

Relativamente ao terceiro grupo, actividades de controlo e acompanhamento, o objectivo era obter informação sobre a existência de mecanismos, para fazer face a potenciais riscos. Para isso, definimos as variáveis P3.1 a P3.7, apresentadas no Quadro 11.

| Designação | Objectivos do Grupo - Informação Contabilística/Financeira/Operacional |
|-------------------|---|
| P4.1 | Existe validação das compras com base nos procedimentos definidos |
| P4.2 | São investigadas as reclamações |
| P4.3 | Existem conciliações, conferências e contagens físicas dos activos |
| P4.3.1 | Existe cruzamento com a contabilidade |
| P4.3.2 | Periodicidade |
| P4.4 | Existe conciliação de extractos e saldos com entidades externas |
| P4.5 | Periodicidade desta conferência |
| P4.6 | Existe regras de acesso ao software de gestão |
| P4.7 | Existem diferentes níveis de acesso |
| P4.8 | Análises definidas para acompanhamento da actividade da organização |
| P4.8.1 | Custos por centro analítico |
| P4.8.2 | Mapas de leasing e capitais em dívida |
| P4.8.3 | Saldos de utilização de contas caucionadas |
| P4.8.4 | Extractos de terceiros |
| P4.8.5 | Evolução dos custos (n e n-1) |
| P4.8.6 | Agenda de dívidas |
| P4.8.7 | Agenda de pagamentos |
| P4.8.8 | Stock on line |
| P4.8.9 | Inventário à data |
| P4.8.10 | Vendas à data |
| P4.8.11 | Compras à data |
| P4.8.12 | Rácios financeiros |
| P4.8.13 | Outros |
| P4.9 | Elaboração de demonstrações financeiras intercalares |

Quadro 12 - Decomposição das Variáveis da Informação Contabilística/Financeira/Operacional

Para o quarto grupo, Informação contabilística/financeira/operacional, pretendemos saber o real funcionamento do SCI, qual o impacto da informação contabilística, financeira e operacional no SCI. Neste grupo definimos as variáveis P4.1 a P4.9, a apresentadas no Quadro 12.

| Designação | Objectivos do Grupo - Dificuldades do Controlo Interno |
|------------|--|
| P5.1 | Principais dificuldades na implementação/manutenção SCI |
| P5.1.1 | Falta de formação dos trabalhadores |
| P5.1.2 | Sistema Informático deficiente |
| P5.1.3 | Falta de interesse do órgão de gestão |
| P5.1.4 | Operações da organização demasiado complexas e variáveis |
| P5.1.5 | Falta de tempo para controlar todas as operações |
| P5.1.6 | Dimensão da organização |
| P5.1.7 | Relação custo / benefício |
| P5.2 | Principais vantagens de um SCI bem implementado |
| P5.2.1 | Eficiência de recursos |
| P5.2.2 | Salvaguarda de activos |
| P5.2.3 | Prevenção e detecção de fraudes |
| P5.2.4 | Precisão e plenitude dos registos contabilísticos |
| P5.2.5 | Preparação atempada da documentação |
| P5.2.6 | Informação fidedigna |
| P5.2.7 | Simplificação de tarefas |
| P5.3 | Causas da insatisfação do controlo interno |

Quadro 13 - Decomposição das Variáveis das Dificuldades do Controlo Interno

No quinto grupo, dificuldades no controlo interno, tentamos identificar os principais entraves sentidos na implementação/manutenção do SCI e os principais benefícios que advêm da sua implementação. Também nos interessava analisar, as razões da insatisfação do SCI, daí a inclusão de questões abertas. Contudo, devido à fraca adesão a este tipo de questões, nada poderemos concluir.

4.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

No presente ponto, pretendemos dar a conhecer os resultados obtidos, em função de toda a informação recolhida através do questionário (Anexo 2). Como referido anteriormente, a nossa análise incide sobre uma amostra de 33 empresas. Paralelamente, procedemos à interpretação e discussão desses resultados, tendo em consideração os fundamentos teóricos deste trabalho. Para apresentação e interpretação dos resultados, seguimos a estrutura do questionário, onde apresentamos os valores, os comentários e um resumo por cada secção do questionário.

Para a apresentação adequada dos dados obtidos, recorreu-se ao uso de gráficos e quadros com os respectivos dados estatísticos obtidos, utilizando a estatística descritiva, os quais serão antecidos da respectiva análise. Como todos os gráficos e quadros resultaram do processo de pesquisa levado a efeito, não serão mencionadas as fontes dos mesmos.

4.4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Da análise efectuada aos 33 questionários recebidos, podemos enquadrar as empresas de base de acordo com o Quadro 14.

| Tipo Sociedade | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| Soc. Anónimas (SA) | 20 | 61% |
| Soc. Quotas (LDA) | 12 | 36% |
| Unipessoal | 1 | 3% |
| Outra | 0 | 0% |
| Total | 33 | 100% |

Quadro 14 - Tipo Sociedade

Assim, das 33 empresas da nossa amostra, 20 são sociedades anónimas (61% da amostra), 12 são sociedades por quotas (36%), 1 é sociedade unipessoal (3%), sendo que não se obteve respostas para outros tipos de sociedades.

| Ramo Actividade | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Comercial | 4 | 12% |
| Industrial | 15 | 45% |
| Serviços | 3 | 9% |
| Comercial/Industrial | 3 | 9% |
| Industrial/Serviços | 1 | 3% |
| S/R | 7 | 21% |
| Total | 33 | 100% |

Quadro 15 – Ramo Actividade

Relativamente ao ramo de actividade (Quadro 15), temos na sua maioria sociedades industriais 15 sociedades (45%), 4 sociedades são comerciais e 3 de serviços. Devemos ter em atenção que das 33 sociedades pertencentes à amostra, 7 não responderam a esta questão e 4 responderam como tendo mais do um ramo de actividade. Destas quatro sociedades, 3 responderam como sociedades comerciais/industriais, 1 como industrial/serviços.

| Frequência Absoluta | Comercial | Industrial | Serviços | Comercial/Industrial | Industrial/Serviços | S/R | Total |
|---------------------|-----------|------------|----------|----------------------|---------------------|-----|-------|
| SA | 2 | 10 | 2 | 0 | 1 | 5 | 20 |
| LDA | 1 | 5 | 1 | 3 | 0 | 2 | 12 |
| Unipessoal | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 4 | 15 | 3 | 3 | 1 | 7 | 33 |
| Frequência Relativa | Comercial | Industrial | Serviços | Comercial/Industrial | Industrial/Serviços | S/R | Total |
| SA | 10% | 50% | 10% | 0% | 5% | 25% | 100% |
| LDA | 8% | 42% | 8% | 25% | 0% | 17% | 100% |
| Unipessoal | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |

Quadro 16 – Tipo Sociedade VS Ramo Actividade

Ao compararmos o ramo de actividade com o tipo de sociedade (Quadro 16), verificamos que predomina o ramo de actividade industrial, com 15 sociedades, das quais 10 são sociedades anónimas (50%), e 5 sociedades por quotas (42%). Devemos salientar o facto de existirem 3 sociedades por quotas com ramo de actividade simultâneo comercial/industrial e uma sociedade anónima que possui ramo actividade industrial/serviços. Devemos referir o elevado número sociedade que não deram resposta nesta questão, 7 em 33 sociedade, uma elevada abstenção tendo em atenção a pequena amostra, possivelmente porque tem mais do que uma actividade.

| Volume Negócios (VN) | SA | LDA | Unipessoal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|----------------------|----|-----|------------|---------------------|---------------------|
| <1M € | 0 | 2 | 0 | 2 | 6% |
| De 1-5M € | 3 | 4 | 0 | 7 | 21% |
| De 5-10M € | 1 | 2 | 1 | 4 | 12% |
| De 10-15M € | 2 | 0 | 0 | 2 | 6% |
| > 15M € | 14 | 4 | 0 | 18 | 55% |
| Total | 20 | 12 | 1 | 33 | 100% |

Quadro 17 – Tipo Sociedade VS Volume Negócios

Relativamente ao volume de negócios (VN), a maioria das sociedades 18 (55%) possuem VN superior aos 15 milhões de euros, sendo que destas 14 são sociedades anónimas (Quadro 17). Das restantes, temos sete sociedades (21%), anónimas e por quotas, com VN entre 1 e 5 milhões de euros. Temos 4 sociedades com VN entre 5 e 10 milhões de euros, maioritariamente sociedades anónimas. Dos restantes, temos 2 sociedades por quotas com VN inferior a 1 milhão de euros e duas sociedades anónimas com VN entre os 10 e os 15 milhões de euros.

| Nº Funcionários | SA | LDA | Unipessoal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------|----|-----|------------|---------------------|---------------------|
| < 24 | 0 | 5 | 1 | 6 | 18% |
| De 24-49 | 4 | 3 | 0 | 7 | 21% |
| De 50-100 | 4 | 0 | 0 | 4 | 12% |
| > 100 | 12 | 4 | 0 | 16 | 49% |
| Total | 20 | 12 | 1 | 33 | 100% |

Quadro 18 – Tipo Sociedade VS Nº Funcionários

Das sociedades a analisar, de acordo com o Quadro 18, temos 16 com mais de 100 funcionários, em que 12 são sociedades anónimas e 4 sociedades por quotas. Com mais de 24 funcionários e menos de 49, temos 7 respostas 4 relativas a sociedades anónimas e 3 a sociedades por quotas. Com menos de 24 funcionários existem 5 sociedades por quotas e 1 unipessoal, e por fim existem 4 sociedades anónimas com número de funcionários que se situa entre os 50 e os 100.

Frequência Absoluta

| Volume Negócios | Nº Funcionários | | | | Total | % |
|-----------------|-----------------|------------|-------------|-------|-------|------|
| | < 24 | De 24 a 49 | De 50 a 100 | > 100 | | |
| < 1M € | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6% |
| De 1-5M € | 2 | 4 | 1 | 0 | 7 | 21% |
| De 5-10M € | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | 12% |
| De 10-15M € | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 6% |
| > 15M € | 0 | 1 | 2 | 15 | 18 | 55% |
| Total | 6 | 7 | 4 | 16 | 33 | 100% |
| % | 18% | 21% | 12% | 49% | 100% | |

Frequência Relativa

| | | | | | |
|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| < 1M € | 6% | 0% | 0% | 0% | 6% |
| De 1-5M € | 6% | 12% | 3% | 0% | 21% |
| De 5-10M € | 6% | 6% | 0% | 0% | 12% |
| De 10-15M € | 0% | 0% | 3% | 3% | 6% |
| > 15M € | 0% | 3% | 6% | 46% | 55% |
| Total | 18% | 21% | 12% | 49% | 100% |

Quadro 19 - Número Funcionários VS Volume Negócios

Pela análise do Quadro 19 relativo à relação entre VN e número de funcionários podemos verificar que, das 16 empresas com mais de 100 funcionários, 15 sociedades possuem VN superior a 15 milhões de euros (46% do total da amostra).

Para as sociedades que possuem VN superior aos 15 milhões de euros, o número de funcionários é mais variado, temos 15 sociedades com mais de 100 funcionários, duas entre 50 e 100 funcionários e 1 com número de funcionários no intervalo de 24 a 49.

Verifica-se, após uma análise aos valores de acordo com o total da nossa amostra, que das 33 empresas 15, cerca de 46% da amostra, possui um VN superior a 15 milhões de euros e mais de 100 funcionários na sua estrutura.

| Possui Contabilidade Interna | SA | LDA | Unipessoal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|------------------------------|----|-----|------------|---------------------|---------------------|
| Sim | 19 | 10 | 0 | 29 | 88% |
| Não | 1 | 2 | 1 | 4 | 12% |
| Total | 20 | 12 | 1 | 33 | 100% |

Quadro 20 – Tipo Sociedade VS Possuir Contabilidade Interna

Relativamente ao facto de possuir contabilidade efectuada internamente (Quadro 20), verificamos que 29 (88%) sociedades possuem contabilidade na própria empresa, destas 19 são sociedades anónimas e as restantes por quotas.

| Possui ROC | SA | LDA | Unipessoal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|------------|----|-----|------------|---------------------|---------------------|
| Sim | 20 | 9 | 0 | 29 | 88% |
| Não | 0 | 3 | 0 | 3 | 9% |
| S/R | 0 | 0 | 1 | 1 | 3% |
| Total | 20 | 12 | 1 | 33 | 100% |

Quadro 21 – Tipo Sociedade VS Possuir ROC

Para a variável relativa à existência de Revisor Oficial de Contas (ROC), podemos dizer que 88% das empresas inquiridas possuem ROC, sendo que 20 são sociedades anónimas e 9 por quotas (Quadro 21).

| Possui Auditor Interno | SA | LDA | Unipessoal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|------------------------|----|-----|------------|---------------------|---------------------|
| Sim | 6 | 5 | 0 | 11 | 33% |
| Não | 14 | 7 | 1 | 22 | 67% |
| Total | 20 | 12 | 1 | 33 | 100% |

Quadro 22 – Tipo Sociedade VS Possuir Auditor Interno

Maioritariamente, em cerca de 67%, não existe auditor interno, das quais 14 sociedades são anónimas, 7 por quotas e uma unipessoal. Das 33% das empresas que têm auditor interno, 6 são sociedades anónimas e 5 são sociedades por quotas (Quadro 22).

| Software Gestão/Contabilidade | SA | LDA | Unipessoal | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|----------------------------------|----|-----|------------|------------------------|------------------------|
| Construído à medida | 9 | 3 | 0 | 12 | 36% |
| Standard | 11 | 9 | 0 | 20 | 61% |
| S/R | 0 | 0 | 1 | 1 | 3% |
| Total | 20 | 12 | 1 | 33 | 100% |

Quadro 23 – Tipo Sociedade VS Software Gestão/Contabilidade

No que respeita à existência de software de gestão/contabilidade, Quadro 23, constata-se pela análise da tabela seguinte que 20 das empresas (61%) da amostra possuem software standard. Das sociedades em que existe software construído à medida (12 sociedades) 9 são sociedades anónimas. Salienta-se o facto da sociedade unipessoal não ter respondido a esta questão.

Da análise dos resultados obtidos podemos concluir que a amostra se caracteriza por ser diversificada quanto ao tipo de sociedade, de actividade e quanto à dimensão, quer no que respeita ao VN quer ao número de trabalhadores. Contudo, predominam as sociedades anónimas (61%), as sociedades industriais (51%), o VN superior a 15 milhões de euros (55%) e quase cerca de metade (49%) possui mais de 100 funcionários.

Possuem contabilidade efectuada na própria empresa 88% das sociedades, o que representa 29 sociedades numa amostra de 33, das quais, 19 são sociedades anónimas.

No que respeita à existência de ROC, verificamos que a totalidade das sociedades anónimas possuem ROC. Estes resultados estão relacionadas com o previsto no Código das Sociedades Comerciais (CSC), de acordo com art. 413 do CSC, é obrigatória a presença de um ROC nas sociedades anónimas. Para as sociedades por quotas é obrigatório, quando não possuam conselho fiscal e ultrapassem durante dois anos consecutivos as seguintes condições, de acordo com art.262 do CSC, total Balanço 1.500.000 euros, vendas e outros proveitos 3.000.000 euros e número de trabalhadores superior a 50, daí que, no caso das sociedades por quotas, só nove das sociedades por quotas possuam ROC.

Relativamente à existência de auditor interno, verificamos que na maioria (67%) das sociedades não existe auditor. No entanto, curiosamente, a existência de auditor interno não parece ter qualquer relação com o tipo de sociedade, uma vez que as onze empresas que possuem auditor interno são tanto sociedades anónimas como sociedades por quotas.

Por fim, também é de referir que a maioria das sociedades (61%) possui um software standard.

4.4.2. ENVOLVENTE DE CONTROLO

Na segunda parte do questionário, destinada a conhecer a interligação do controlo interno com a própria organização, nomeadamente quanto à abrangência, formalização e acompanhamento dos sistemas de controlo interno, as frequências de respostas obtidas estão sintetizadas no Quadro 24.

| Perguntas | Valores Absolutos | | | | Valores Relativos | | | |
|-----------|-------------------|-----|-----|-------|-------------------|-----|-----|-------|
| | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total |
| P2.1 | 25 | 8 | 0 | 33 | 76% | 24% | 0% | 100% |
| P2.2 | 25 | 8 | 0 | 33 | 76% | 24% | 0% | 100% |
| P2.3 | 33 | 0 | 0 | 33 | 100% | 0% | 0% | 100% |
| P2.4 | 33 | 0 | 0 | 33 | 100% | 0% | 0% | 100% |
| P2.5 | 30 | 3 | 0 | 33 | 91% | 9% | 0% | 100% |
| P2.5.1 | 27 | 3 | 3 | 33 | 82% | 9% | 9% | 100% |
| P2.6 | 26 | 7 | 0 | 33 | 79% | 21% | 0% | 100% |
| P2.7 | 21 | 12 | 0 | 33 | 64% | 36% | 0% | 100% |
| P2.8 | 4 | 29 | 0 | 33 | 12% | 88% | 0% | 100% |
| P2.9 | 21 | 12 | 0 | 33 | 64% | 36% | 0% | 100% |
| P2.10 | 25 | 8 | 0 | 33 | 76% | 24% | 0% | 100% |
| P2.11 | 28 | 4 | 1 | 33 | 85% | 12% | 3% | 100% |
| P2.12 | 24 | 9 | 0 | 33 | □Č□ | 27% | 0% | 100% |
| P2.13 | 30 | 2 | 1 | 33 | 91% | 6% | 3% | 100% |
| P2.14 | 23 | 10 | 0 | 33 | 70% | 30% | 0% | 100% |
| P2.15 | 33 | 0 | 0 | 33 | 100% | 0% | 0% | 100% |

Quadro 24 - Resumo da Envolvente Controlo

Da análise ao Quadro 24, podemos verificar que maioritariamente temos respostas positivas, salientando-se as variáveis P2.3, P2.4 e P2.15 relativas, respectivamente, ao aval e acompanhamento do controlo interno pelo órgão de gestão e a preocupação pelo acompanhamento das contingências fiscais e legais, que obtiveram 100% de respostas positivas. Esta tendência é invertida na variável P2.8, rotatividade dos funcionários nas funções, e nas variáveis P2.7 e P2.9, respectivamente, segregação de funções e política de recursos humanos para prevenção de falhas, em que existe uma maior proximidade entre as duas respostas possíveis.

A variável P2.1 e P2.2, relativas a existência de manual de controlo interno e consciencialização da importância do controlo interno, pelo órgão de gestão, podemos verificar, de acordo com o Quadro 24, que em 76% das empresas existe uma formalização dos procedimentos e políticas de controlo interno num manual. Existe em igual percentagem de empresas, liderado pelo órgão de gestão, meio de dar conhecimento e explicar a importância atribuída ao controlo interno.

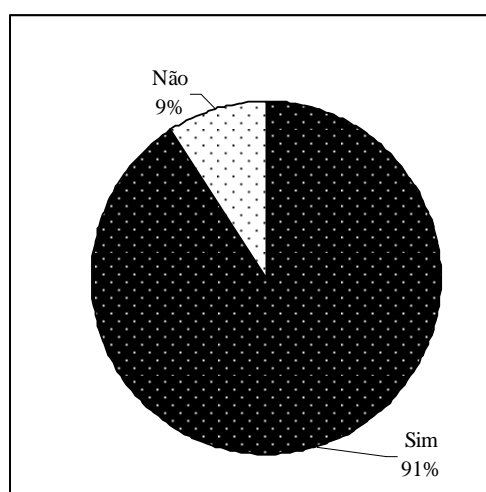


Gráfico 1 - Existência de Organigrama

Para a variável P2.5, relativa à existência de organigrama, de acordo com o Gráfico 1, verificamos que na maioria das sociedades (91%), existe organigrama detalhando os vários departamentos e a quem devem reportar.

Na variável P2.5.1, decomposição dos departamentos no organigrama, podemos dizer que de entre as que possuem organigrama (91%), apenas em três não existe a decomposição dos departamentos.

Podemos verificar que relativamente à descrição das funções por cargo, traduzida na variável P2.6, maioritariamente esta descrição existe (79%).

Devemos salientar, para a variável P2.7, relativa à independência das funções de aprovação, execução, custódia e contabilização, a obtenção de uma maior proximidade de respostas afirmativas e negativas, como referimos acima, sendo que 64% da nossa amostra afirma que existe esta independência, e 36% afirma que esta não existe, facto que é

preocupante uma vez que, é um ponto base para um sistema de controlo interno bem implementado.

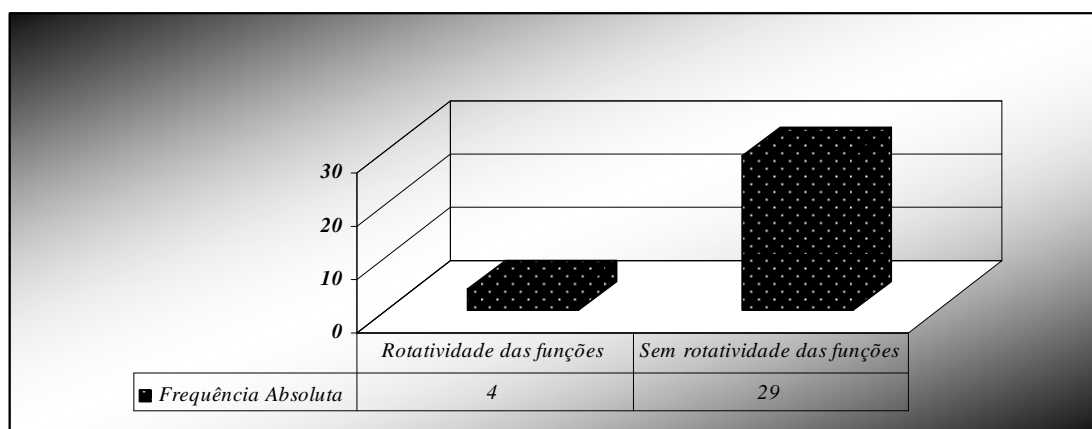


Gráfico 2 - Rotatividade das Funções

No que respeita à variável P2.8, rotatividade dos funcionários, em especial na guarda de activos, verifica-se uma inversão da tendência, como vimos, sendo que para 88% (29 dos 33) dos inquiridos não existe esta rotatividade de funções (Gráfico 2).

Para a variável P2.9, existência de política de recursos humanos por forma a prevenir falhas, verificamos que, de acordo com o quadro resumo – Quadro 24, em 64% das sociedades existem políticas definidas para evitar erros. Verificamos, também, que na maioria das sociedades (76%), existe um responsável pelo controlo interno e pela sua melhoria (variável P2.10), condição importante para a melhoria do desempenho da sociedade.

Relativamente à variável P2.11, os objectivos definem claramente o que se pretende alcançar, podemos verificar que em 85% das sociedades existe esta correcta ligação entre os objectivos e a finalidade a atingir.

Da análise à variável P2.12, relativa ao conhecimento por parte de toda a empresa dos objectivos e estratégias, de acordo com o Quadro 24, verificamos que em 27% dos inquiridos, os objectivos e a estratégia da sociedade não são do conhecimento dos trabalhadores. Neste seguimento, em 91% das empresas, existe uma interligação entre objectivos e estratégias (variável P2.13).

Normalmente, a contabilidade tem um papel fundamental quando se verifica um desvio entre o inicialmente definido e o real, assim deve-se analisar as contas para se verificar onde o processo começou a correr mal. Pela análise da questão seguinte correspondente à variável P2.14 e que tem em vista saber se a contabilidade serve de controlo de outras actividades da empresa, verificamos que nem sempre é dada importância aos resultados obtidos pela contabilidade, sendo que para 30% dos inquiridos a contabilidade não é utilizada para esta forma de controlo.

Apresentamos de seguida um conjunto de análises cruzadas de variáveis que nos poderão dar uma maior informação das características da envolvente de controlo das empresas inquiridas.

O Quadro 25 apresenta o relacionamento entre as variáveis P2.1 (Existência de um manual de controlo interno) e a variável P2.2 (consciencialização da importância do controlo interno liderada pela gestão), uma vez que ambas dependem muito da importância que a própria gestão atribui ao controlo interno.

| | | Existência de Manual de CI | | | | | |
|--|-----|----------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Forma de consciencializar importância CI | Sim | 22 | 3 | 25 | 67% | 9% | 76% |
| | Não | 3 | 5 | 8 | 9% | 15% | 24% |
| Total | | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |

Quadro 25 - Existência de Manual de Controlo Interno VS Consciencialização da sua Importância

Apesar da frequência de cada uma das variáveis apresentar valores coincidentes, quando analisadas conjuntamente podemos concluir que nem em todos os inquiridos que possuem manual de controlo interno, existe uma forma de demonstrar a importância deste, liderada pelo órgão de gestão. De acordo com o Quadro 25, verificamos que das 25 sociedades que possuem manual de controlo interno, em 22 existe um meio de explicar a importância do controlo interno.

No que respeita à variável relativa à forma de consciencialização, pelo órgão de gestão, da importância do controlo interno, pretendíamos saber que formas são utilizadas para atingir

este fim através de questões abertas, mas devido ao elevado nível de abstenção, nada podemos concluir.

O relacionamento entre as variáveis P2.5 (existência de organigrama) e a P2.6 (Descrição das funções) traduz-se no Quadro 26.

| | | Existência Organigrama | | | | | |
|-----------------------|-------|------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Descrição das funções | Sim | 24 | 2 | 26 | 73% | 6% | 79% |
| | Não | 6 | 1 | 7 | 18% | 3% | 21% |
| | Total | 30 | 3 | 33 | 91% | 9% | 100% |

Quadro 26 - Existência de Organigrama VS Descrição das Funções

Das sociedades em que existe um organigrama (30), a grande maioria (24) prevê a descrição das funções em cada cargo, por forma a evitar dúvidas. Apenas uma das empresas inquiridas não dispõe de organigrama nem de descrição de funções.

O Quadro 27 apresenta os dados referentes ao cruzamento dos resultados obtidos entre as variáveis P2.6 (Descrição de funções) e a P2.7 (Independência de funções de aprovação, execução, custódia e contabilização).

| | | Descrição de funções | | | | | |
|---------------------------|-------|----------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Independência das funções | Sim | 17 | 4 | 21 | 52% | 12% | 64% |
| | Não | 9 | 3 | 12 | 27% | 9% | 36% |
| | Total | 26 | 7 | 33 | 79% | 21% | 100% |

Quadro 27 - Descrição das Funções VS Independência

De acordo com o Quadro 27, verificamos que para as 26 sociedades que descrevem as funções, 17 inquiridos garantem a independência das funções de aprovação, execução, custódia e contabilização, facto que não facilita a fraude, sendo considerada como um dos pilares básicos do controlo interno. Denota-se que mesmo empresas que não têm uma descrição formal das funções, assumem que existe independência de funções (12%).

O Quadro 28 apresenta a relação entre a existência de manual de controlo interno (P2.1) e os objectivos da empresa (P2.11) de forma a se poder aferir se as empresas que se

preocupam em definir os seus objectivos são, tendencialmente, as que possuem manuais de controlo interno.

| | | Existência de manual de CI | | | | | |
|--|-----|----------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Os objectivos expressam o que se pretende atingir e como | Sim | 22 | 6 | 28 | 67% | 18% | 85% |
| | Não | 2 | 2 | 4 | 6% | 6% | 12% |
| | S/R | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| Total | | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |

Quadro 28 - Objectivos Definem o Fim a Atingir? VS Existência de Manual de Controlo Interno

Pela análise do Quadro 28 podemos concluir que a maioria das empresas da nossa amostra (67%) possuem manual e consideram que os objectivos expressam o que se pretende atingir.

No Quadro 29 apresentamos os resultados cruzados da variável P2.1. (existência de manual de controlo interno) e a existência de ROC na empresa (variável P1.6).

| | | Existência de ROC | | | | | | | |
|-------------------------|-------|-------------------|-----|-----|-------|-------------------|-----|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | | Valores Relativos | | | |
| | | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total |
| Existência Manual de CI | Sim | 22 | 2 | 1 | 25 | 67% | 6% | 3% | 76% |
| | Não | 7 | 1 | 0 | 8 | 21% | 3% | 0% | 24% |
| | Total | 29 | 3 | 1 | 33 | 88% | 9% | 3% | 100% |

Quadro 29 - Existência de Manual de Controlo Interno VS ROC

Numa análise ao Quadro 29, tendo em atenção as variáveis definidas inicialmente (possuir ROC e existência de manual de controlo interno), podemos verificar que o facto de existir um ROC não implica a existência de um manual de controlo interno, uma vez que 21% das empresas possuem ROC mas não possuem manual de controlo interno.

No Quadro 30 podemos observar o relacionamento entre o facto de a empresa possuir auditor interno (P1.7) e a existência de manual de controlo interno (P2.1).

| | | Existência de Auditor Interno | | | | | |
|-------------------------|-----|-------------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Existência de Manual CI | Sim | 8 | 17 | 25 | 24% | 52% | 76% |
| | Não | 3 | 5 | 8 | 9% | 15% | 24% |
| Total | | 11 | 22 | 33 | 33% | 67% | 100% |

Quadro 30 - Existência de Manual de Controlo interno VS Auditor Interno

Também podemos concluir que, relativamente à existência de um auditor interno na sociedade, não está relacionado com a existência de manual de controlo interno. Das 11 sociedades que possuem auditor interno, nem todas possuem manual de controlo onde estão definidos os procedimentos e políticas da sociedade, apenas 8 o têm. Acresce ainda que a maioria das empresas (52%) tem manual de controlo interno e, no entanto, não têm auditor interno.

O Quadro 31 apresenta a análise cruzada do VN e a existência de manual de controlo interno, variáveis P1.3 e P2.1, respectivamente.

| | | Existência de manual CI | | | | | |
|-----------------|--|-------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| Volume Negócios | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| < 1M € | | 1 | 1 | 2 | 3% | 3% | 6% |
| De 1-5M € | | 5 | 2 | 7 | 15% | 6% | 21% |
| De 5-10M € | | 2 | 2 | 4 | 6% | 6% | 12% |
| De 10-15M € | | 2 | 0 | 2 | 6% | 0% | 6% |
| > 15M € | | 15 | 3 | 18 | 46% | 9% | 55% |
| Total | | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |

Quadro 31 - Existência de Manual de Controlo Interno VS Volume Negócios

De acordo com o Quadro 31, podemos dizer que o VN está relacionado com a existência de manual de controlo interno, das 25 sociedades que possuem manual, 15 tem um volume de negócios superior a 15 milhões de euros, o que representa 46% da nossa amostra.

Podemos observar no Quadro 32 os resultados que se obtêm quando cruzamos as variáveis P2.1 (existência de manual de controlo interno) e P1.4 (número de funcionários).

| Nº Funcionários | Existência de manual CI | | | | | |
|-----------------|-------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| < 24 | 3 | 3 | 6 | 9% | 9% | 18% |
| De 24-49 | 4 | 3 | 7 | 12% | 9% | 21% |
| De 50-100 | 3 | 1 | 4 | 9% | 3% | 12% |
| > 100 | 15 | 1 | 16 | 46% | 3% | 49% |
| Total | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |

Quadro 32 - Existência de Manual de Controlo Interno VS Nº Funcionários

A análise ao Quadro 32 permite-nos concluir que a variável número de funcionários está relacionada com a existência de manual, assim, 76% das sociedades que constituem a nossa amostra possuem manual de CI, sendo que 46% tem na sua estrutura mais de 100 funcionários.

Após a análise cruzada das variáveis VN, existência de manual de controlo interno e número de trabalhadores, Quadros 31 e 32, podemos concluir que da nossa amostra (33 empresas) 25 possuem manual de CI. Destas, 15 possuem um VN superior a 15 milhões de euros e tem na sua estrutura mais de 100 funcionários. Este resultado está em concordância com o comumente assumido de que quanto maior a dimensão da sociedade, maior a necessidade de definição das políticas e procedimentos.

Para a variável 2.2, destinada a conhecer se existe alguma forma de demonstrar a importância do controlo interno por parte do órgão de gestão, verificamos que esta questão pode ser condicionada pelas variáveis tipo de sociedade, existência de ROC, VN e número de funcionários, tal como podemos visualizar através dos Gráficos 3 a 6.

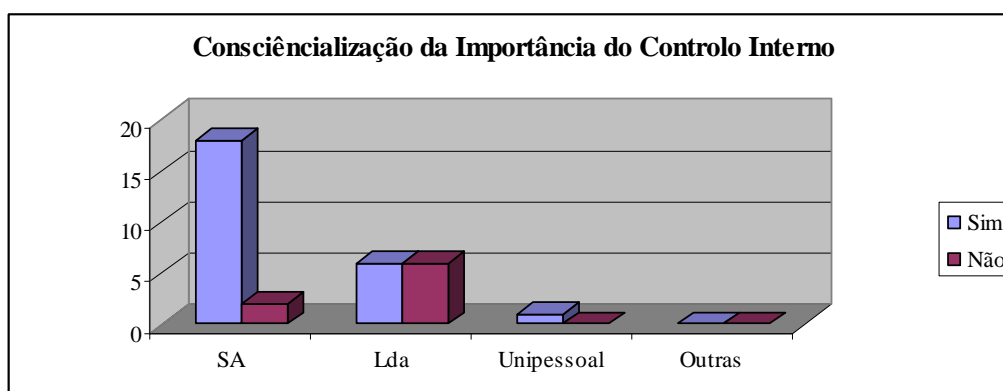


Gráfico 3 - Consciencialização da Importância do Controlo Interno VS Tipo Sociedade

Assim, através da análise ao Gráfico 3, verificamos que quase na totalidade das sociedades anónimas, existe um meio de demonstrar a importância do controlo interno.

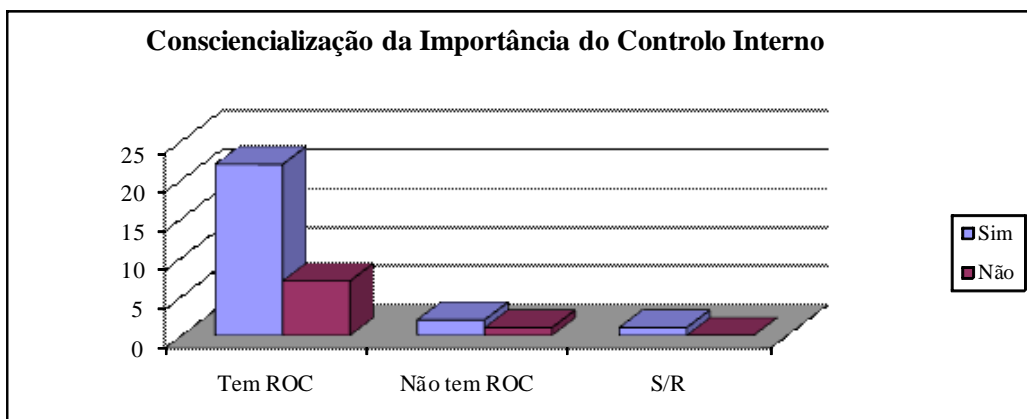


Gráfico 4 - Consciencialização da Importância do Controlo Interno VS Possuir ROC

Tendo em atenção que o tipo de sociedade condiciona a existência de ROC, os resultados obtidos para o tipo de sociedade anónima é aplicável à existência de ROC e, como vemos no Gráfico 4, há significativamente maior consciencialização da importância do controlo interno nas empresas com ROC.

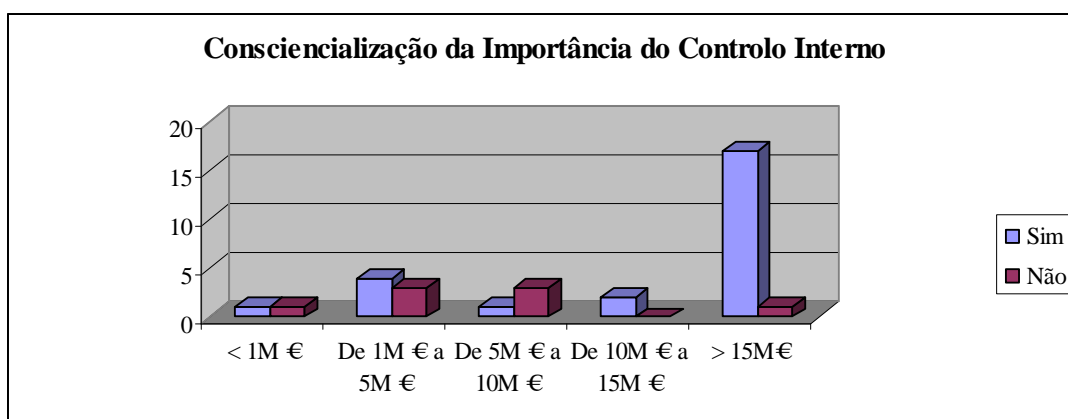


Gráfico 5 - Consciencialização da Importância do Controlo Interno VS Volume de Negócios

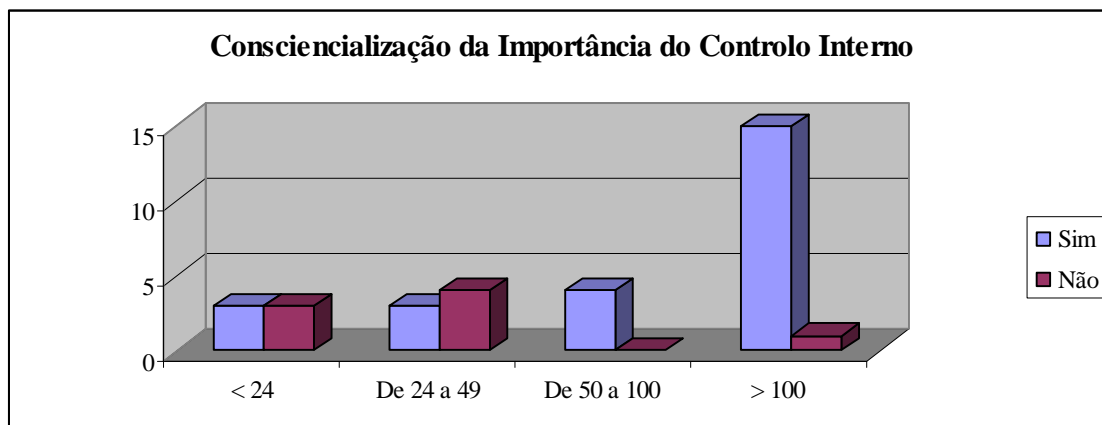


Gráfico 6 - Consciencialização da Importância do Controlo Interno VS Nº Funcionários

Para as variáveis VN e número de funcionários verificamos a mesma variação, como se pode concluir através dos Gráficos 5 e 6, um VN superior a 15 milhões de euros e um número de funcionários superior a 100, existe uma maior consciencialização pelo órgão gestão, da importância atribuída ao controlo interno.

No Quadro 33 apresentamos os resultados da variável P2.7, independência de funções de aprovação, execução, custódia e contabilização, face às diferentes características da amostra: tipo de sociedade, existência de ROC, VN, número de funcionários e existência de auditor interno.

| | | Independência das funções | | | | | |
|------------------------|-------------|---------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores absolutos | | | Valores relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Tipo Sociedade | SA | 15 | 5 | 20 | 46% | 15% | 61% |
| | LDA | 6 | 6 | 12 | 18% | 18% | 36% |
| | Unipessoal | 0 | 1 | 1 | 0% | 3% | 3% |
| | Outro | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |
| Possui ROC | Tem ROC | 20 | 9 | 29 | 61% | 27% | 88% |
| | Não tem ROC | 1 | 2 | 3 | 3% | 6% | 9% |
| | S/R | 0 | 1 | 1 | 0% | 3% | 3% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |
| Volume Negócios | < 1M € | 0 | 2 | 2 | 0% | 6% | 6% |
| | De 1-5M € | 4 | 3 | 7 | 12% | 9% | 21% |
| | De 5-10M € | 2 | 2 | 4 | 6% | 6% | 12% |
| | De 10-15M € | 2 | 0 | 2 | 6% | 0% | 6% |
| | > 15M € | 13 | 5 | 18 | 40% | 15% | 55% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |
| Nº Funcionários | < 24 | 1 | 5 | 6 | 3% | 15% | 18% |
| | De 24-49 | 4 | 3 | 7 | 12% | 9% | 21% |
| | De 50-100 | 3 | 1 | 4 | 9% | 3% | 12% |
| | > 100 | 13 | 3 | 16 | 40% | 9% | 49% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |
| Possui Auditor Interno | Sim | 8 | 3 | 11 | 24% | 9% | 33% |
| | Não | 13 | 9 | 22 | 40% | 27% | 67% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |

Quadro 33 – Independência das Funções

De acordo com o Quadro 33, das 21 sociedades que respondem que existe independência entre as funções aprovação, execução, custódia e contabilização, podemos caracterizá-las da seguinte forma 15 são sociedades anónimas, 20 possuem ROC, 17 tem um VN superior a 15 milhões euros e possuem mais de 100 funcionários.

Destes dados, podemos concluir que a existência de ROC nas empresas é o que demonstra maior influência na existência de segregações de funções, mesmo comparativamente com a existência de auditor interno.

O Quadro 34 apresenta uma análise semelhante à anterior mas para a variável P2.9 relativa à existência de política de recursos humanos com vista a prevenir falhas.

| | | Política de Recursos Humanos | | | | | |
|------------------------------|-------------|------------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Tipo Sociedade | SA | 15 | 5 | 20 | 45% | 15% | 61% |
| | LDA | 5 | 7 | 12 | 15% | 21% | 36% |
| | Unipessoal | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| | Outro | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |
| Possui ROC | Sim | 19 | 10 | 29 | 58% | 30% | 88% |
| | Não | 1 | 2 | 3 | 3% | 6% | 9% |
| | S/R | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |
| Volume Negócios | < 1M € | 0 | 2 | 2 | 0% | 6% | 6% |
| | De 1-5M € | 3 | 4 | 7 | 9% | 12% | 21% |
| | De 5-10M € | 2 | 2 | 4 | 6% | 6% | 12% |
| | De 10-15M € | 2 | 0 | 2 | 6% | 0% | 6% |
| | > 15M € | 14 | 4 | 18 | 42% | 12% | 55% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |
| Nº Funcionários | < 24 | 3 | 3 | 6 | 9% | 9% | 18% |
| | De 24-49 | 3 | 4 | 7 | 9% | 12% | 21% |
| | De 50-100 | 2 | 2 | 4 | 6% | 6% | 12% |
| | > 100 | 13 | 3 | 16 | 39% | 9% | 48% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |
| Possui Auditor Interno | Sim | 8 | 3 | 11 | 24% | 9% | 33% |
| | Não | 13 | 9 | 22 | 39% | 27% | 67% |
| | Total | 21 | 12 | 33 | 64% | 36% | 100% |

Quadro 34 – Política de Recursos Humanos

Na questão relativa à existência de políticas de recursos humanos com vista a colmatar as falhas existentes, cujos resultados estão apresentados no Quadro 34, obtivemos resultados muito semelhantes à variável anterior, sendo que a resposta é maioritariamente afirmativa para as sociedades anónimas, que possuem ROC, com volume de negócios superior aos 15 milhões de euros e com mais de 100 funcionários. Para a existência de auditor interno, verificamos que das onze sociedades que possuem auditor interno, oito tem políticas de recursos humanos, representando apenas 24% da nossa amostra.

O Quadro 35 apresenta os resultados cruzados da variável P2.10 relativa à existência de um responsável pelo sistema de controlo interno, com as características da amostra.

| | | Responsável pelo Controlo Interno | | | | | |
|------------------------------|-------------|-----------------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Tipo Sociedade | SA | 15 | 5 | 20 | 45% | 15% | 61% |
| | LDA | 9 | 3 | 12 | 27% | 9% | 36% |
| | Unipessoal | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| | Outro | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% |
| | Total | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |
| Possui ROC | Sim | 22 | 7 | 29 | 67% | 21% | 88% |
| | Não | 2 | 1 | 3 | 6% | 3% | 9% |
| | S/R | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| | Total | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |
| Volume Negócios | <1M € | 1 | 1 | 2 | 3% | 3% | 6% |
| | De 1-5M € | 4 | 3 | 7 | 12% | 9% | 21% |
| | De 5-10M € | 4 | 0 | 4 | 12% | 0% | 12% |
| | De 10-15M € | 1 | 1 | 2 | 3% | 3% | 6% |
| | > 15M € | 15 | 3 | 18 | 45% | 9% | 55% |
| | Total | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |
| Nº Funcionários | < 24 | 5 | 1 | 6 | 15% | 3% | 18% |
| | De 24-49 | 4 | 3 | 7 | 12% | 9% | 21% |
| | De 50-100 | 1 | 3 | 4 | 3% | 9% | 12% |
| | > 100 | 15 | 1 | 16 | 45% | 3% | 48% |
| | Total | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |
| Possui Auditor Interno | Sim | 10 | 1 | 11 | 30% | 3% | 33% |
| | Não | 15 | 7 | 22 | 45% | 21% | 67% |
| | Total | 25 | 8 | 33 | 76% | 24% | 100% |

Quadro 35 - Responsável pelo Controlo Interno e as características da amostra

Como podemos observar pelo Quadro 35, os resultados da relação entre a variável P2.10, existência de um responsável pela manutenção e melhoria do sistema de controlo interno, e as diferentes características da amostra, mantêm-se muito semelhantes às das variáveis P2.7 e P2.9. Salientando-se, contudo, que apenas 1 das empresas que possui auditor interno refere não existir responsável pelo controlo interno. Desta forma a sua existência é mais frequente nas sociedades anónimas, nas que possuem ROC, tenham de VN mais de 15 milhões de euros e tenham na sua estrutura mais de 100 funcionários.

Pela análise deste grupo do questionário, podemos concluir que, no geral, existem actividades de controlo e estão directamente relacionadas com o tipo de sociedade, a sua dimensão (volume de negócios e número de funcionários) e a existência de ROC. Esta conclusão, vem ao encontro do que em termos teóricos se refere e que se traduz por uma crescente importância atribuída ao controlo interno à medida que a dimensão e

complexidade da empresa aumenta. Dada a importância do controlo interno para a auditoria não é de estranhar o facto de haver relação com a existência ou não de ROC na empresa. Mais difícil de explicar são os resultados obtidos quanto á existência de auditor interno, em que não se denotou nenhuma relação tão forte entre este facto e as diferentes variáveis. Podemos tentar encontrar várias razões, das quais salientamos uma possível definição pouco clara das funções deste ou o facto de, nestes casos, a gestão ter maior sensibilidade e maior grau de exigência quanto às características do controlo interno e, por isso, ser mais difícil considerar-se satisfeita.

Verifica-se que na maioria das sociedades existe uma definição escrita dos princípios de controlo interno aplicáveis na empresa, verificando-se ainda que existem procedimentos por parte da gestão para consciencializar os funcionários para os benefícios do controlo interno. O facto de se explicar a razão de ser de uma actividade de controlo, faz com que a pessoa que a desempenha, se esmere por fazê-la correctamente, e não só por cumprir com a regra.

Pela análise ao relacionamento existente entre a adequada definição dos objectivos mediante o que se pretende alcançar, com o facto de existir manual de controlo interno podemos concluir que nas empresas com manual de controlo interno, existe uma maior tendência para uma adequação dos objectivos com os fins a atingir.

Pela análise efectuada ao relacionamento entre os objectivos e a estratégia, podemos dizer que é preocupante o facto de nas empresas não existir uma relação directa entre os objectivos e a estratégia. O facto de se definir o ponto que se pretende atingir, permite traçar com maior rigor o caminho para o atingir, ora se não existe uma relação entre ambos nunca se irá atingir os objectivos definidos, não se podendo, nestes casos, fazer a melhor adequação do sistema de controlo interno aos objectivos pretendidos.

Um dos pontos a salientar da análise é o facto a existência de auditor interno não ser muito relevante.

4.4.3. ACTIVIDADES DE CONTROLO E ACOMPANHAMENTO

Neste terceiro grupo do questionário, pretendemos obter informação sobre a existência de actividades de controlo e dos procedimentos definidos no controlo interno. O Quadro 36 resume a informação recolhida.

| Perguntas | Valores Absolutos | | | | Valores Relativos | | | |
|---------------|-------------------|-----|-----|-------|-------------------|-----|-------|-------|
| | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total |
| P3.1.1 | 28 | 4 | 1 | 33 | 85% | 12% | 3% | 100% |
| P3.1.2 | 21 | 9 | 3 | 33 | 64% | 27% | 9% | 100% |
| P3.1.3 | 23 | 8 | 2 | 33 | 70% | 24% | 6% | 100% |
| P3.1.4 | 27 | 4 | 2 | 33 | 82% | 12% | 6% | 100% |
| P3.2 | 17 | 16 | 0 | 33 | 52% | 48% | 0% | 100% |
| P3.3 | 26 | 7 | 0 | 33 | 79% | 21% | □□□00 | 100% |
| P3.4 | 29 | 4 | 0 | 33 | 88% | 12% | 0% | 100% |
| P3.5 | 28 | 5 | 0 | 33 | 85% | 15% | 0% | 100% |
| P3.6 | 18 | 14 | 1 | 33 | 55% | 42% | 3% | 100% |
| P3.7 | 24 | 9 | 0 | 33 | 73% | 27% | 0% | 100% |

Quadro 36 - Resumo das Actividades de Controlo e Acompanhamento

De acordo com o Quadro 36, verificamos que os resultados apresentados são maioritariamente afirmativos, destacamos as variáveis P3.1.1, P3.1.4, P3.4 e P3.5, relativas respectivamente, a mecanismos de identificar e reagir a eventos tais como alterações no mercado e reestruturação da organização, correcção e acompanhamentos das deficiências detectadas e seguimento das acções correctivas por forma a verificar a sua eficácia, com frequência superior aos 80%.

Com uma percentagem inferior neste grupo, verificamos as variáveis P3.2 e P3.6, relativas a análise de riscos exaustiva e existência de medidas sancionatórias para violação das normas, com 52% e 55% respectivamente.

Para a variável P3.3 relacionada com a existência de uma avaliação do SCI, de acordo com Quadro 36, verificamos que em 79% das sociedades existe esta análise, só desta forma existe a percepção dos desvios existentes em relação ao estipulado.

Em 88% das sociedades verificamos que existe, um acompanhamento das deficiências detectadas (variável P3.4), de acordo com Quadro 36. Aqui verificamos uma incongruência dos dados, se só em 79% das sociedades, são analisadas as normas estipuladas com a

realidade, como é que em 88% destas sociedades, existe acompanhamento das falhas, se não são analisadas?

Só em cerca de 85% das sociedades são acompanhadas as acções correctivas, variável P3.5, com a finalidade de se verificar se resultam ou é necessário aperfeiçoá-las.

Para a variável P3.7, relativa à comunicação do incumprimento das normas, 73% das sociedades efectuem esta comunicação (Quadro 36). De acordo com o modelo de controlo interno COSO, apresentado no capítulo 2, uma das suas componentes, para a eficácia do controlo interno é a comunicação e monitorização. Assim sendo, nas restantes 27% das sociedades, onde não existe comunicação dos incumprimentos, existe uma falha que pode provocar a ineficiência do controlo existente.

Para análise deste primeiro grupo de questões relativas aos mecanismos de controlo (variável P3.1), verificamos através do Gráfico 7, que dos eventos ou factores indicados no inquérito para os quais mais empresas assumiram ter mecanismos de identificação foram “alteração do mercado” e a “reestruturação da organização”. Contudo, salientamos o equilíbrio obtido nas respostas.

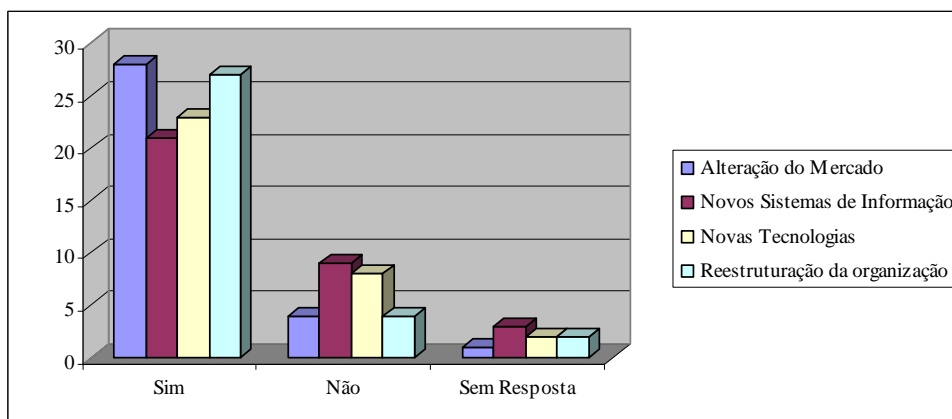


Gráfico 7 - Mecanismos de Controlo

O Quadro 37 apresenta as frequências relativas dos factores para os quais as empresas assumiram ter mecanismos de alerta, atendendo às características da amostra.

| | | Alteração do mercado | | | | Novos sistemas de Informação | | | | Novas tecnologias | | | | Reestruturação Organização | | | |
|------------------------|--------------|----------------------|-----|-----|-------|------------------------------|-----|-----|-------|-------------------|-----|-----|-------|----------------------------|-----|-----|-------|
| | | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total |
| Tipo Sociedade | SA | 48% | 9% | 3% | 61% | 39% | 18% | 3% | 61% | 42% | 15% | 3% | 61% | 52% | 6% | 3% | 61% |
| | LDA | 33% | 3% | 0% | 36% | 21% | 9% | 6% | 36% | 24% | 9% | 3% | 36% | 27% | 6% | 3% | 36% |
| | Unipessoal | 3% | 0% | 0% | 3% | 3% | 0% | 0% | 3% | 3% | 0% | 0% | 3% | 3% | 0% | 0% | 3% |
| | Outro | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | Total | 85% | 12% | 3% | 100% | 64% | 27% | 9% | 100% | 70% | 24% | 6% | 100% | 82% | 12% | 6% | 100% |
| Possui ROC | Sim | 73% | 12% | 3% | 88% | 55% | 27% | 6% | 88% | 58% | 24% | 6% | 88% | 73% | 12% | 3% | 88% |
| | Não | 9% | 0% | 0% | 9% | 6% | 0% | 3% | 9% | 9% | 0% | 0% | 9% | 6% | 0% | 3% | 9% |
| | S/R | 3% | 0% | 0% | 3% | 3% | 0% | 0% | 3% | 3% | 0% | 0% | 3% | 3% | 0% | 0% | 3% |
| | Total | 85% | 12% | 3% | 100% | 64% | 27% | 9% | 100% | 70% | 24% | 6% | 100% | 82% | 12% | 6% | 100% |
| Volume Negócios | < 1M € | 6% | 0% | 0% | 6% | 3% | 0% | 3% | 6% | 6% | 0% | 0% | 6% | 3% | 0% | 3% | 6% |
| | De 1-5M € | 18% | 3% | 0% | 21% | 9% | 12% | 0% | 21% | 15% | 6% | 0% | 21% | 18% | 3% | 0% | 21% |
| | De 5-10M € | 9% | 3% | 0% | 12% | 6% | 3% | 3% | 12% | 6% | 3% | 3% | 12% | 9% | 3% | 0% | 12% |
| | De 10-15M € | 3% | 0% | 3% | 6% | 3% | 0% | 3% | 6% | 3% | 0% | 3% | 6% | 3% | 0% | 3% | 6% |
| | > 15M € | 48% | 6% | 0% | 55% | 42% | 12% | 0% | 55% | 39% | 15% | 0% | 55% | 48% | 6% | 0% | 55% |
| | Total | 85% | 12% | 3% | 100% | 64% | 27% | 9% | 100% | 70% | 24% | 6% | 100% | 82% | 12% | 6% | 100% |
| Nº Funcionários | < 24 | 15% | 3% | 0% | 18% | 9% | 3% | 6% | 18% | 15% | 0% | 3% | 18% | 15% | 0% | 3% | 18% |
| | De 24-49 | 18% | 3% | 0% | 21% | 12% | 9% | 0% | 21% | 12% | 9% | 0% | 21% | 15% | 6% | 0% | 21% |
| | De 50-100 | 6% | 3% | 3% | 12% | 6% | 3% | 3% | 12% | 9% | 0% | 3% | 12% | 9% | 0% | 3% | 12% |
| | > 100 | 45% | 3% | 0% | 48% | 36% | 12% | 0% | 48% | 33% | 15% | 0% | 48% | 42% | 6% | 0% | 48% |
| | Total | 85% | 12% | 3% | 100% | 64% | 27% | 9% | 100% | 70% | 24% | 6% | 100% | 82% | 12% | 6% | 100% |
| Possui Auditor Interno | Sim | 30% | 3% | 0% | 33% | 21% | 9% | 3% | 33% | 21% | 9% | 3% | 33% | 27% | 6% | 0% | 33% |
| | Não | 55% | 9% | 3% | 67% | 42% | 18% | 6% | 67% | 48% | 15% | 3% | 67% | 55% | 6% | 6% | 67% |
| | Total | 85% | 12% | 3% | 100% | 64% | 27% | 9% | 100% | 70% | 24% | 6% | 100% | 82% | 12% | 6% | 100% |

Quadro 37 - Resumo das Frequências Relativas aos Mecanismos de Controlo em função das características da amostra

De acordo com o Quadro 37, verificamos que as respostas positivas ao mecanismo de controlo “alteração do mercado”, representam relativamente à nossa amostra, 48% de sociedades anónimas, 33% de sociedades por quotas, e 73% possuem ROC. Tal como se verificou no segundo grupo do questionário, a maioria das sociedades que adoptam este mecanismo de controlo tem um volume de negócios superior a 15 milhões de euros e mais de 100 funcionários. Em relação ao auditor interno, verificamos que só uma das sociedades que possui auditor interno não utiliza este mecanismo de controlo.

O Quadro 38 apresenta os resultados obtidos pelo cruzamento da variável P3.2 relativa à análise exhaustiva dos riscos e as variáveis caracterizadoras da amostra (tipo de sociedade, existência de ROC e de auditor interno, VN e número de trabalhadores).

| | | Análise exaustiva dos riscos | | | | | |
|-----------------|-------------|------------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| | | Valores Absolutos | | | Valores Relativos | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Tipo Sociedade | SA | 11 | 9 | 20 | 33% | 27% | 61% |
| | LDA | 5 | 7 | 12 | 15% | 21% | 36% |
| | Unipessoal | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| | Outro | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% |
| | Total | 17 | 16 | 33 | 52% | 48% | 100% |
| ROC | Sim | 15 | 14 | 29 | 45% | 42% | 88% |
| | Não | 1 | 2 | 3 | 3% | 6% | 9% |
| | S/R | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| | Total | 17 | 16 | 33 | 52% | 48% | 100% |
| Volume negócios | < 1M € | 0 | 2 | 2 | 0% | 6% | 6% |
| | De 1- 5M € | 3 | 4 | 7 | 9% | 12% | 21% |
| | De 5-10M € | 3 | 1 | 4 | 9% | 3% | 12% |
| | De 10-15M € | 1 | 1 | 2 | 3% | 3% | 6% |
| | > 15M € | 10 | 8 | 18 | 30% | 24% | 55% |
| | Total | 17 | 16 | 33 | 52% | 48% | 100% |
| Nº Funcionários | < 24 | 3 | 3 | 6 | 9% | 9% | 18% |
| | De 24-49 | 2 | 5 | 7 | 6% | 15% | 21% |
| | De 50-100 | 2 | 2 | 4 | 6% | 6% | 12% |
| | > 100 | 10 | 6 | 16 | 30% | 18% | 48% |
| | Total | 17 | 16 | 33 | 52% | 48% | 100% |
| Auditor Interno | Sim | 5 | 6 | 11 | 15% | 18% | 33% |
| | Não | 12 | 10 | 22 | 36% | 30% | 67% |
| | Total | 17 | 16 | 33 | 52% | 48% | 100% |

Quadro 38 - Análise Exaustiva dos Riscos

Da análise do Quadro 38, podemos concluir que as sociedades que possuem análise exaustiva dos riscos são na sua maioria sociedades anónimas (33%), o que implica a existência de ROC (45%). Destas apenas 30% possuem VN superior a 15 milhões de euros e mais de 100 funcionários na sua estrutura. Também neste caso o facto de existir auditor interno não implica a existência de análise exaustiva dos riscos emergentes, com apenas 15% dos resultados positivos.

De acordo com a análise das variáveis deste grupo do nosso questionário podemos concluir que, de uma forma geral, as sociedades possuem maioritariamente algum tipo de controlo.

Da análise efectuada podemos dizer que das sociedades da nossa amostra, cerca de 80%, têm mecanismos para identificar e reagir a eventos nos casos de alteração do mercado e reestruturação da organização.

Quanto à análise exaustiva dos riscos e para as medidas sancionatórias face à violação das normas podemos dizer que cerca de 50% das empresas da nossa amostra efectua estas

análises, o que poderá originar a não identificação atempada dos riscos que afectem a actividade normal da organização, e relativamente às medidas sancionatórias é uma forma de diminuir a ocorrência de novas violações das regras definidas.

A maioria das sociedades (79%) efectua uma avaliação do sistema de controlo interno, o que proporciona um meio de verificar o que não correu de acordo com o definido para se tentar perceber a razão que motivou esta situação. Na maioria das empresas da nossa amostra verificamos o acompanhamento das deficiências detectadas e das acções correctivas implementadas. Existe também na maioria das sociedades a comunicação dos incumprimentos.

De acordo com o COSO, como apresentado no segundo capítulo, são definidos componentes do controlo interno para que este tenha um funcionamento correcto, sendo que todos são necessários para um bom funcionamento. Assim, de acordo com os resultados obtidos podemos dizer que existem regras mínimas para permitir possuir um sistema de controlo interno com uma estrutura adequada e a funcionar em cerca de 80% das sociedades da amostra. Mas a falta de um dos seus componentes pode levar à ineficácia do sistema de controlo interno.

4.4.4. INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA/FINANCEIRA/OPERACIONAL

Neste grupo, pretendemos obter informação sobre o impacto do controlo interno na informação contabilística, financeira e operacional, desta forma resumimos os dados recolhidos nos Quadros 39 e 40 seguidamente apresentados.

| Perguntas | Valores Absolutos | | | | Valores Relativos | | | |
|-----------|-------------------|-----|-----|-------|-------------------|-----|-----|-------|
| | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total |
| P4.1 | 32 | 1 | 0 | 33 | 97% | 3% | 0% | 100% |
| P4.2 | 31 | 2 | 0 | 33 | 94% | 6% | 0% | 100% |
| P4.3.1 | 30 | 3 | 0 | 33 | 91% | 9% | 0% | 100% |
| P4.3.2 | 31 | 0 | 2 | 33 | 94% | 0% | 6% | 100% |
| P4.4.1 | 31 | 2 | 0 | 33 | 94% | 6% | 0% | 100% |
| P4.4.2 | 31 | 2 | 0 | 33 | 94% | 6% | 0% | 100% |
| P4.4.3 | 33 | 0 | 0 | 33 | 100% | 0% | 0% | 100% |
| P4.4.4 | 25 | 5 | 3 | 33 | 76% | 15% | 9% | 100% |
| P4.6 | 32 | 1 | 0 | 33 | 97% | 3% | 0% | 100% |
| P4.7 | 30 | 3 | 0 | 33 | 91% | 9% | 0% | 100% |
| P4.8.1 | 27 | 4 | 2 | 33 | 82% | 12% | 6% | 100% |
| P4.8.2 | 28 | 3 | 2 | 33 | 85% | 9% | 6% | 100% |
| P4.8.3 | 26 | 6 | 1 | 33 | 79% | 18% | 3% | 100% |
| P4.8.4 | 29 | 3 | 1 | 33 | 88% | 9% | 3% | 100% |
| P4.8.5 | 29 | 2 | 2 | 33 | 88% | 6% | 6% | 100% |
| P4.8.6 | 29 | 4 | 0 | 33 | 88% | 12% | 0% | 100% |
| P4.8.7 | 30 | 2 | 1 | 33 | 91% | 6% | 3% | 100% |
| P4.8.8 | 20 | 11 | 2 | 33 | 61% | 33% | 6% | 100% |
| P4.8.9 | 29 | 3 | 1 | 33 | 88% | 9% | 3% | 100% |
| P4.8.10 | 30 | 2 | 1 | 33 | 91% | 6% | 3% | 100% |
| P4.8.11 | 29 | 3 | 1 | 33 | 88% | 9% | 3% | 100% |
| P4.8.12 | 28 | 4 | 1 | 33 | 85% | 12% | 3% | 100% |
| P4.9 | 27 | 5 | 1 | 33 | 82% | 15% | 3% | 100% |

Quadro 39 - Resumo Informação Contabilística/Financeira/Operacional

| Perguntas | Valores Absolutos | | | | | Valores Relativos | | | | |
|-----------|-------------------|-----------|-------|-----|-------|-------------------|-----------|-------|-----|-------|
| | Mensal | Semestral | Anual | S/R | Total | Mensal | Semestral | Anual | S/R | Total |
| P4.3.3 | 16 | 2 | 12 | 3 | 33 | 48% | 6% | 36% | 9% | 100% |
| P4.5.1 | 12 | 4 | 15 | 2 | 33 | 36% | 12% | 45% | 6% | 100% |
| P4.5.2 | 11 | 2 | 17 | 3 | 33 | 33% | 6% | 52% | 9% | 100% |
| P4.5.3 | 17 | 2 | 14 | 0 | 33 | 52% | 6% | 42% | 0% | 100% |
| P4.5.4 | 5 | 4 | 17 | 7 | 33 | 15% | 12% | 52% | 21% | 100% |

Quadro 40 - Resumo Informação Contabilística/Financeira/Operacional

Da análise aos dados compilados no Quadro 39, verificamos que para a maioria das variáveis temos uma frequência relativa superior aos 80%. De acordo com o Quadro 40, onde apresentamos as variáveis que impliquem uma periodização, verificamos que estas se demonstram equilibradas entre o mensal e o anual, sendo a frequência semestral reduzida.

Para a validação das compras com procedimentos definidos, variável P4.1, podemos verificar que esta existe em 97% dos inquiridos. Neste seguimento, em 94% das empresas verifica-se uma investigação da razão de reclamações externas (variável P4.2).

Relativamente à existência de conciliações, conferências e contagens físicas aos activos da empresa (P4.3.1), verificamos que na maioria das empresas existe esta conferência, cerca de 91% das empresas. Para a variável P4.3.2, conferência com a contabilidade, verificamos que em 94% das empresas existe conciliação destas conferências com a contabilidade.

Já de acordo com o Quadro 40, para a variável P4.3.3, periodicidade das conferências, verificamos que esta é mensal em 48% das empresas, e em 36% das empresas esta conferência apenas é efectuada anualmente.

Para as variáveis P4.4.1 a 4.4.4 relativas às conferências de clientes, fornecedores, bancos e existências com entidades externas à empresa, concluimos que para clientes e fornecedores, existe confirmação externa em 94% das empresas. Para os bancos (P4.4.3) existe confirmação externa na totalidade das empresas e para a variável P4.4.4 relativa a existências, existe confirmação externa em 76%.

Numa análise à periodicidade das conferências externas anteriormente mencionadas (clientes, fornecedores, bancos e existências), podemos dizer, de acordo com o Quadro 40, que para os clientes, esta confirmação é efectuada anualmente em 45% das empresas, e em 36% realiza-se mensalmente. Para os fornecedores, 52% das confirmações são efectuadas anualmente, e 33% são efectuadas mensalmente. Em relação às confirmações externas aos bancos, invertem-se os resultados, em 52% das empresas, com uma confirmação mensal e em 42% temos confirmação anual destes saldos. Em relação às existências, temos uma elevada abstenção, com 21%, sendo que para 52% dos indivíduos inquiridos existe confirmação anual.

Para a variável P4.6, medidas de segurança para o acesso ao software de gestão, de acordo com o Quadro 38, verificamos que em 97% existem restrições ao seu acesso. Neste seguimento, e de acordo com a variável P4.7, relativa a níveis de acesso, 91% das empresas definem vários níveis de acesso.

Por forma a verificarmos as análises previstas no SCI para acompanhamento da organização, variáveis P4.8.1 a P4.8.12, definimos os seguintes pontos, respectivamente:

- Custos por centro analítico;
- Mapas de leasing e capitais em dívida;

- Saldos de utilização de contas caucionadas;
- Extractos de terceiros;
- Evolução dos custos (n e n-1);
- Agenda de dívidas;
- Agenda de pagamentos;
- Stock online;
- Inventário à data;
- Vendas à data;
- Compras à data;
- Rácios financeiros.

Destes, verificamos que, de acordo com o Quadro 39, todos são considerados importantes. Podemos salientar o facto de as vendas à data (P4.8.10) e agenda de pagamentos (P4.8.7) serem considerados os mais importantes por 91% das empresas, ao invés o saldo das contas caucionadas (P4.8.3) e stock online (P4.8.8) são os menos relevantes, com 79% e 61%, respectivamente.

Verificamos que para 82% das empresas, o SCI prevê elaboração de demonstrações financeiras intercalares (P4.9), de acordo com o Quadro 39, permitindo uma análise à evolução da empresa.

O Quadro 41 apresenta os resultados obtidos pelo cruzamento da variável P4.2, investigação das reclamações externas à empresa e as variáveis caracterizadoras da amostra (tipo de sociedade, existência de ROC e de auditor interno, VN e número de trabalhadores).

| | | Investigação das reclamações externas | | | | | |
|--------------------|-----------------|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|-------|
| | | Frequência Absoluta | | | Frequência Relativa | | |
| | | Sim | Não | Total | Sim | Não | Total |
| Tipo Sociedade | Soc. Anónima | 19 | 1 | 20 | 58% | 3% | 61% |
| | Soc. Quotas | 11 | 1 | 12 | 33% | 3% | 36% |
| | Unipessoal | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| | Outro | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% |
| | Total | 31 | 2 | 33 | 94% | 6% | 100% |
| ROC | Sim | 27 | 2 | 29 | 82% | 6% | 88% |
| | Não | 3 | 0 | 3 | 9% | 0% | 9% |
| | S/R | 1 | 0 | 1 | 3% | 0% | 3% |
| | Total | 31 | 2 | 33 | 94% | 6% | 100% |
| Volume Negócios | < 1M € | 2 | 0 | 2 | 6% | 0% | 6% |
| | De 1M € a 5M € | 6 | 1 | 7 | 18% | 3% | 21% |
| | De 5M € a 10M € | 3 | 1 | 4 | 9% | 3% | 12% |
| | De 10M€ a 15M € | 2 | 0 | 2 | 6% | 0% | 6% |
| | > 15M € | 18 | 0 | 18 | 55% | 0% | 55% |
| | Total | 31 | 2 | 33 | 94% | 6% | 100% |
| Nº Funcionários | < 24 | 6 | 0 | 6 | 18% | 0% | 18% |
| | De 24 a 49 | 5 | 2 | 7 | 15% | 6% | 21% |
| | De 50 a 100 | 4 | 0 | 4 | 12% | 0% | 12% |
| | > 100 | 16 | 0 | 16 | 48% | 0% | 48% |
| | Total | 31 | 2 | 33 | 94% | 6% | 100% |
| Auditor Interno | Sim | 11 | 0 | 11 | 33% | 0% | 33% |
| | Não | 20 | 2 | 22 | 61% | 6% | 67% |
| | Total | 31 | 2 | 33 | 94% | 6% | 100% |

Quadro 41 - Investigação das Reclamações Externas à Organização em função das características da amostra

Da análise ao Quadro 41, podemos dizer que das 31 sociedades que efectuem análise das reclamações externas à empresa, 19 são sociedades anónimas, 17 são sociedades por quotas, destas 27 possuem ROC, 18 possuem VN superior aos 15 milhões de euros e 16 número de funcionários superior a 100. Todas as entidades que possuem auditor interno efectuem análise das reclamações externas à empresa.

| | | Frequência Absoluta | | | | | Frequência Relativa | | | | |
|-------------------------|-------------|---------------------|-----------|-------|-----|-------|---------------------|-----------|-------|-----|-------|
| | | Mensal | Semestral | Anual | S/R | Total | Mensal | Semestral | Anual | S/R | Total |
| Tipo Sociedade | SA | 10 | 2 | 8 | 0 | 20 | 30% | 6% | 24% | 0% | 61% |
| | LDA | 5 | 0 | 4 | 3 | 12 | 15% | 0% | 12% | 9% | 36% |
| | Unipessoal | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3% | 0% | 0% | 0% | 3% |
| | Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Total | | 16 | 2 | 12 | 3 | 33 | 48% | 6% | 36% | 9% | 100% |
| ROC | Sim | 14 | 2 | 12 | 1 | 29 | 42% | 6% | 36% | 3% | 88% |
| | Não | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3% | 0% | 0% | 6% | 9% |
| | S/R | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3% | 0% | 0% | 0% | 3% |
| | Total | 16 | 2 | 12 | 3 | 33 | 48% | 6% | 36% | 9% | 100% |
| Volume Negócios | < 1M € | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0% | 0% | 0% | 6% | 6% |
| | De 1-5M € | 4 | 0 | 3 | 0 | 7 | 12% | 0% | 9% | 0% | 21% |
| | De 5-10M € | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 | 6% | 0% | 3% | 3% | 12% |
| | De 10-15M € | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 3% | 0% | 3% | 0% | 6% |
| | > 15M € | 9 | 2 | 7 | 0 | 18 | 27% | 6% | 21% | 0% | 55% |
| Total | | 16 | 2 | 12 | 3 | 33 | 48% | 6% | 36% | 9% | 100% |
| Nº Funcioná- rios | <24 | 3 | 0 | 1 | 2 | 6 | 9% | 0% | 3% | 6% | 18% |
| | De 24-49 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 6% | 3% | 9% | 3% | 21% |
| | De 50-100 | 1 | 0 | 3 | 0 | 4 | 3% | 0% | 9% | 0% | 12% |
| | > 100 | 10 | 1 | 5 | 0 | 16 | 30% | 3% | 15% | 0% | 48% |
| Total | | 16 | 2 | 12 | 3 | 33 | 48% | 6% | 36% | 9% | 100% |
| Auditor Interno | Sim | 7 | 0 | 3 | 1 | 11 | 21% | 0% | 9% | 3% | 33% |
| | Não | 9 | 2 | 9 | 2 | 22 | 27% | 6% | 27% | 6% | 67% |
| | Total | 16 | 2 | 12 | 3 | 33 | 48% | 6% | 36% | 9% | 100% |

Quadro 42 - Periodicidade das Conciliações, Conferências e Contagens

Da análise ao Quadro 42, podemos concluir que a maioria das empresas que fazem as conciliações, conferências e contagens com uma periodicidade mensal são sociedades anónimas, com ROC, com VN superior a 15 milhões de euros e mais de 100 funcionários.

O Quadro 43 apresenta os resultados obtidos com uma análise semelhante à variável P4.8.10, Análises previstas no SCI: Vendas à data.

| | | Frequência Absoluta | | | | Frequência Relativa | | | |
|-----------------|-------------|---------------------|-----|-----|-------|---------------------|-----|-----|-------|
| | | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total |
| Tipo Sociedade | SA | 18 | 2 | 0 | 20 | 55% | 6% | 0% | 61% |
| | LDA | 11 | 0 | 1 | 12 | 33% | 0% | 3% | 36% |
| | Unipessoal | 1 | 0 | 0 | 1 | 3% | 0% | 0% | 3% |
| | Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | Total | 30 | 2 | 1 | 33 | 91% | 6% | 3% | 100% |
| ROC | Sim | 27 | 2 | 0 | 29 | 82% | 6% | 0% | 88% |
| | Não | 2 | 0 | 1 | 3 | 6% | 0% | 3% | 9% |
| | S/R | 1 | 0 | 0 | 1 | 3% | 0% | 0% | 3% |
| | Total | 30 | 2 | 1 | 33 | 91% | 6% | 3% | 100% |
| Volume Negócios | < 1M € | 1 | 0 | 1 | 2 | 3% | 0% | 3% | 6% |
| | De 1-5M € | 7 | 0 | 0 | 7 | 21% | 0% | 0% | 21% |
| | De 5-10M € | 3 | 1 | 0 | 4 | 9% | 3% | 0% | 12% |
| | De 10-15M € | 2 | 0 | 0 | 2 | 6% | 0% | 0% | 6% |
| | > 15M € | 17 | 1 | 0 | 18 | 52% | 3% | 0% | 55% |
| | Total | 30 | 2 | 1 | 33 | 91% | 6% | 3% | 100% |
| Nº Funcionários | < 24 | 5 | 0 | 1 | 6 | 15% | 0% | 3% | 18% |
| | De 24-49 | 6 | 1 | 0 | 7 | 18% | 3% | 0% | 21% |
| | De 50-100 | 3 | 1 | 0 | 4 | 9% | 3% | 0% | 12% |
| | > 100 | 16 | 0 | 0 | 16 | 48% | 0% | 0% | 48% |
| | Total | 30 | 2 | 1 | 33 | 91% | 6% | 3% | 100% |
| Auditor Interno | Sim | 11 | 0 | 0 | 11 | 33% | 0% | 0% | 33% |
| | Não | 19 | 2 | 1 | 22 | 58% | 6% | 3% | 67% |
| | Total | 30 | 2 | 1 | 33 | 91% | 6% | 3% | 100% |

Quadro 43 - Análises Previstas no SCI: Vendas à Data

De acordo com o Quadro 43, relativamente ao item vendas à data, da variável análises previstas no sistema de controlo interno como forma de acompanhamento da actividade da organização, podemos constatar que das 30 sociedades, 55% são sociedades anónimas, 82% possuem ROC na sua estrutura, 52% tem VN superior a 15 milhões de euros, 48% possuem mais de 100 funcionários na sua estrutura e 33% possuem auditor interno, representando a totalidade das empresas com auditor interno.

Cruzando as variáveis caracterizadoras da amostra (tipo de sociedade, existência de ROC e de auditor interno, VN e número de trabalhadores) com a variável P4.9, elaboração de demonstrações financeiras intercalares, obtemos os resultados apresentados no Quadro 44.

| | | Apresentação de Demonstrações Financeiras Intercalares | | | | | | | |
|--------------------|-------------|--|-----|-----|-------|---------------------|-----|-----|-------|
| | | Frequência Absoluta | | | | Frequência Relativa | | | |
| | | Sim | Não | S/R | Total | Sim | Não | S/R | Total |
| Tipo Sociedade | SA | 17 | 3 | 0 | 20 | 52% | 9% | 0% | 61% |
| | LDA | 9 | 2 | 1 | 12 | 27% | 6% | 3% | 36% |
| | Unipessoal | 1 | 0 | 0 | 1 | 3% | 0% | 0% | 3% |
| | Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | Total | 27 | 5 | 1 | 33 | 82% | 15% | 3% | 100% |
| ROC | Sim | 24 | 4 | 1 | 29 | 73% | 12% | 3% | 88% |
| | Não | 2 | 1 | 0 | 3 | 6% | 3% | 0% | 9% |
| | S/R | 1 | 0 | 0 | 1 | 3% | 0% | 0% | 3% |
| | Total | 27 | 5 | 1 | 33 | 82% | 15% | 3% | 100% |
| Volume Negócios | < 1M € | 1 | 1 | 0 | 2 | 3% | 3% | 0% | 6% |
| | De 1-5M € | 6 | 1 | 0 | 7 | 18% | 3% | 0% | 21% |
| | De 5-10M € | 3 | 1 | 0 | 4 | 9% | 3% | 0% | 12% |
| | De 10-15M € | 2 | 0 | 0 | 2 | 6% | 0% | 0% | 6% |
| | > 15M € | 15 | 2 | 1 | 18 | 45% | 6% | 3% | 55% |
| | Total | 27 | 5 | 1 | 33 | 82% | 15% | 3% | 100% |
| Nº Funcionários | < 24 | 5 | 1 | 0 | 6 | 15% | 3% | 0% | 18% |
| | De 24-49 | 5 | 2 | 0 | 7 | 15% | 6% | 0% | 21% |
| | De 50-100 | 4 | 0 | 0 | 4 | 12% | 0% | 0% | 12% |
| | > 100 | 13 | 2 | 1 | 16 | 39% | 6% | 3% | 48% |
| | Total | 27 | 5 | 1 | 33 | 82% | 15% | 3% | 100% |
| Auditor Interno | Sim | 10 | 1 | 0 | 11 | 30% | 3% | 0% | 33% |
| | Não | 17 | 4 | 1 | 22 | 52% | 12% | 3% | 67% |
| | Total | 27 | 5 | 1 | 33 | 82% | 15% | 3% | 100% |

Quadro 44 - Apresentação de Demonstrações Financeiras Intercalares em função das características da amostra

Da análise ao Quadro 44 à semelhança do que vimos com outras variáveis, a elaboração de demonstrações financeiras intercalares é condicionada pelo volume de negócios, onde 45% dos inquiridos possui VN superior aos 15 milhões de euros. Para o número de funcionários existe uma maior distribuição dos resultados, onde apenas 39% das sociedades possuem mais de 100 funcionários ao seu serviço. A presença de um auditor interno não se apresenta como estando relacionada com o facto de terem de apresentar demonstrações financeiras intercalares, dado que 52% das empresas da amostra apresentam informação intercalar e não possuem auditor interno, no entanto, apenas uma das empresas com auditor interno não elabora demonstrações financeiras intercalares.

Para este grupo de variáveis, relativas à informação contabilística, financeira e operacional, podemos concluir que na maioria das sociedades existe algum tipo de controlo entre a vária informação obtida pela sociedade, quer a nível contabilístico, quer operacional ou

financeiro. Assim, e de acordo com os resultados apresentados, existe, na maioria das empresas da nossa amostra, validação da necessidade das compras, avaliação das reclamações externas à entidade, conferências, ou conciliações e contagens físicas dos vários activos, que sejam sua pertença, definição de níveis de acesso ao software de gestão, diversas análises ao sistema de controlo interno por forma a acompanhar a actividade da organização. Acresce ainda que, em 82% das empresas analisadas, verifica-se a elaboração de demonstrações financeiras intercalares, de onde a entidade pode avaliar a evolução da organização.

Para qualquer das questões, neste grupo podemos dizer que existe algum interesse das organizações já que temos sempre percentagens superiores aos 76%, excepto para a questão relativa a análise de stock online, em que apenas 61% das sociedades prevêem no seu SCI este tipo de análise.

Podemos dizer que existe maior incidência dos resultados numa periodicidade de conciliação com a contabilidade a nível mensal, apesar de também ser muito aproximada a avaliação anual.

Verificamos que existe uma maior preocupação na validação com dados externos, de informação relativa a entidades bancárias. Ao nível de terceiros (clientes e fornecedores), também existe uma elevada preocupação na análise da informação contabilística, baseada em dados externos à sociedade, cerca de 94% das entidades da nossa amostra. Já ao nível das existências verificamos uma diminuição desta análise baseada em dados externos, para cerca de 76% dos inquiridos.

Na periodicidade destas conferências, só relativamente a bancos existe maior número de respostas ao nível mensal, cerca de 52%, sendo anualmente de 42%. Para as restantes áreas, clientes, fornecedores e existências, há maior incidência a nível anual.

4.4.5. DIFICULDADES NO CONTROLO INTERNO


Para uma análise a esta questão, entendemos realçar algumas das dificuldades sentidas na implementação/manutenção do sistema de controlo interno das sociedades em análise.

Por forma a facilitar a apresentação dos quadros, efectuamos a indexação dos vários itens das dificuldades através de uma letra, de acordo com o Quadro 45:

| Indexação | Dificuldades Implementação/Manutenção Controlo Interno |
|------------------|---|
| A | Falta de formação dos trabalhadores |
| B | Sistema Informático deficiente |
| C | Falta de interesse do órgão de gestão |
| D | Operações da organização demasiado complexas e variáveis |
| E | Falta de tempo para controlar todas as operações |
| F | Dimensão da organização |
| G | Relação custo / benefício |

Quadro 45 - Indexação das Dificuldades

O Quadro 45 apresenta os resultados obtidos para a variável P5 relativa às dificuldades do CI. Tratando-se de variáveis que se pedia para atribuir um grau de importância variável de 1 (importância nula) a 7 (importância máxima), vamos apresentar os resultados por cada nível e variável, assim como, as medidas estatísticas, desvio padrão, média, mediana e moda.

| Frequência Absoluta | | | | | | | | |
|---|------------------------------|------|------|------|------|----------|-----------|------|
| | Nível de Dificuldades | A | B | C | D | E | F | G |
| Menor  Maior | 1 | 7 | 7 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 2 | 9 | 9 | 4 | 3 | 4 | 0 | 3 |
| | 3 | 4 | 4 | 3 | 7 | 2 | 3 | 6 |
| | 4 | 2 | 2 | 2 | 7 | 4 | 6 | 4 |
| | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 6 | 11 | 6 |
| | 6 | 1 | 1 | 6 | 2 | 5 | 4 | 5 |
| | 7 | 4 | 4 | 1 | 4 | 8 | 4 | 5 |
| Total Parcial | | 29 | 29 | 30 | 29 | 31 | 30 | 31 |
| SR | | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Total | | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| Medidas Descritivas | | | | | | | | |
| Desvio Padrão | | 2,19 | 2,19 | 2,22 | 2,11 | 2,22 | 2,01 | 2,08 |
| Média | | 2,70 | 2,70 | 2,85 | 3,55 | 4,48 | 4,30 | 4,15 |
| Mediana | | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Moda | | 2 | 2 | 1 | 4 | 7 | 5 | 3 |

Quadro 46 - Dificuldades do Controlo Interno

Após uma análise às variáveis apresentadas, e de acordo com os Quadros 45 e 46, podemos concluir que as variáveis com maior importância são a falta de tempo para controlar todas as operações (E), dimensão da organizações (F) e as operações da organização demasiado

complexas e variáveis (D). Destas, a falta de tempo e a dimensão da empresa representam as respostas mais frequentes, como principais dificuldades.

Verificando os níveis de importância, que variam entre 1 e o 7, a média aritmética situa-se em 3.5, podemos considerar que as variáveis sistema informático deficiente (B) e falta de formação dos trabalhadores (A), têm uma importância abaixo da média e uma moda de 2, se apresentam, para a nossa amostra, como os factores que menos importantes para dificultar a existência de um bom sistema de controlo interno.

Tendo em consideração que o desvio padrão representa a dispersão dos valores em relação à média, verificamos uma grande variação das opiniões recolhidas.

Na sequência da questão relativa às dificuldades do controlo interno, pedimos aos inquiridos que ordenassem de forma crescente de importância, as principais vantagens de ter um bom sistema de controlo interno implementado. O Quadro 46, apresenta a indexação das vantagens de um sistema de controlo interno bem implementado a uma letra, de forma a facilitar a análise dos resultados.

Tal como referimos para as dificuldades do controlo interno, apresentamos a indexação para as vantagens de um sistema de controlo interno bem implementado através de uma letra, de acordo com o seguinte quadro:

| Indexação | Vantagens de um Sistema Controlo Interno Bem Implementado |
|------------------|--|
| A | Eficiência de recursos |
| B | Salvaguarda de activos |
| C | Prevenção e detecção de fraudes |
| D | Precisão e plenitude dos registos contabilísticos |
| E | Preparação atempada da documentação |
| F | Informação fidedigna |
| G | Simplificação de tarefas |

Quadro 47 - Indexação das Vantagens de um Bom Sistema Controlo Interno

O Quadro 48 apresenta os resultados obtidos por variável e por nível de importância, assim como, algumas medidas estatísticas.

| | Nível das Vantagens | A | B | C | D | E | F | G |
|---|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <div> <div>menor</div> <div>↓</div> <div>maior</div> </div> | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 0 | 2 | 7 |
| | 2 | 0 | 1 | 3 | 4 | 7 | 2 | 2 |
| | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 9 | 4 | 4 |
| | 4 | 2 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 4 |
| | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 9 | 4 |
| | 6 | 5 | 5 | 7 | 7 | 5 | 2 | 5 |
| | 7 | 13 | 13 | 10 | 5 | 4 | 8 | 5 |
| Total Parcial | | 31 | 32 | 32 | 32 | 31 | 31 | 31 |
| Sem Resposta | | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Total | | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| Medidas Descritivas | | | | | | | | |
| Desvio Padrão | | 2,43 | 2,04 | 1,99 | 2,13 | 1,99 | 2,12 | 2,33 |
| Média | | 4,85 | 5,21 | 5,03 | 4,27 | 3,82 | 4,45 | 3,76 |
| Mediana | | 6 | 6 | 6 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| Moda | | 7 | 7 | 7 | 6 | 3 | 5 | 1 |

Quadro 48 – Principais Vantagens de SCI Bem Implementado

Da análise ao Quadro 48, verificamos que as empresas analisadas consideram como principais vantagens de um sistema de controlo interno bem implementado, a eficiência dos recursos (A), a salvaguarda dos activos (B) e prevenção e detecção de fraudes (C), com um grau de importância menor mas também elevado temos a precisão e plenitude dos registos contabilísticos (D) e informação fidedigna (F).

Neste caso, todas as variáveis possuem uma média aritmética dos níveis de importância superior a 3.5, sendo que a salvaguarda de activos (B) e prevenção e detecção de fraudes (C), são as variáveis com maior média.

Das três variáveis referidas como mais importantes, apenas a prevenção e detecção de fraudes tem uma dispersão inferior a 2, o intervalo onde se concentra um maior número de respostas varia de 7 a 3, ou seja, média mais desvio padrão e média menos desvio padrão.

Devido ao reduzido número de respostas para a variável insatisfação do SCI, variável P5.3, não podemos fazer uma adequada análise. Apesar desta limitação verificamos que uma das causas associada a esta insatisfação é a falta de formação dos recursos humanos, o não conhecimento ocasiona o aumento de erros. A não percepção da razão de ser das coisas,

leva a que não se faça porque se perde mais tempo, existe assim um enviesamento do sistema de controlo em vigor.

Deste grupo do questionário, e como verificamos pelo Gráfico 8, podemos concluir que as maiores dificuldades para a existência de um bom sistema de controlo interno, estão relacionados com a dimensão das organizações, ou seja a falta de tempo para controlar todas as operações (E) e a dimensão das organizações (F) são os itens mais apontados como dificuldades do controlo interno.

Deste gráfico podemos verificar que os itens de menor importância são a falta de interesse do órgão de gestão (C) e o sistema informático deficiente (B).

Das três variáveis referidas como mais importantes, apenas a prevenção e detecção de fraudes tem uma dispersão inferior a 2, o intervalo onde se concentra um maior número de respostas varia de 7 a 3, ou seja, média mais desvio padrão e média menos desvio padrão.

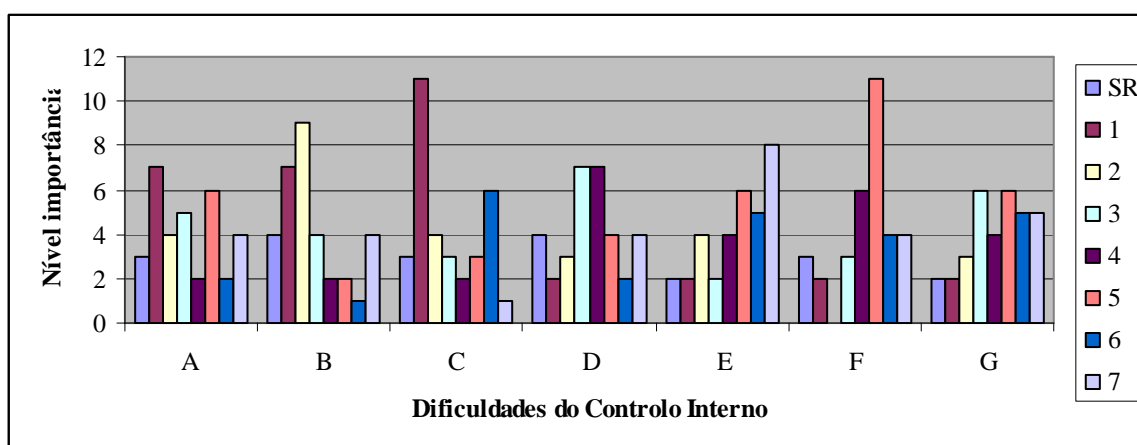


Gráfico 8 - Dificuldades do Controlo Interno

Como vantagens de um bom sistema de controlo interno, temos de acordo com o Gráfico 9, a eficiência de recursos (A), a salvaguarda de activos (B) e a prevenção e detecção de fraudes (C). Das 33 sociedades da amostra verificamos que 13 apontam a eficiência de recursos e a salvaguarda de activos como as grandes vantagens. Também no mesmo grau de importância, 10 sociedades apontam a detecção de fraudes como uma vantagem do SCI.

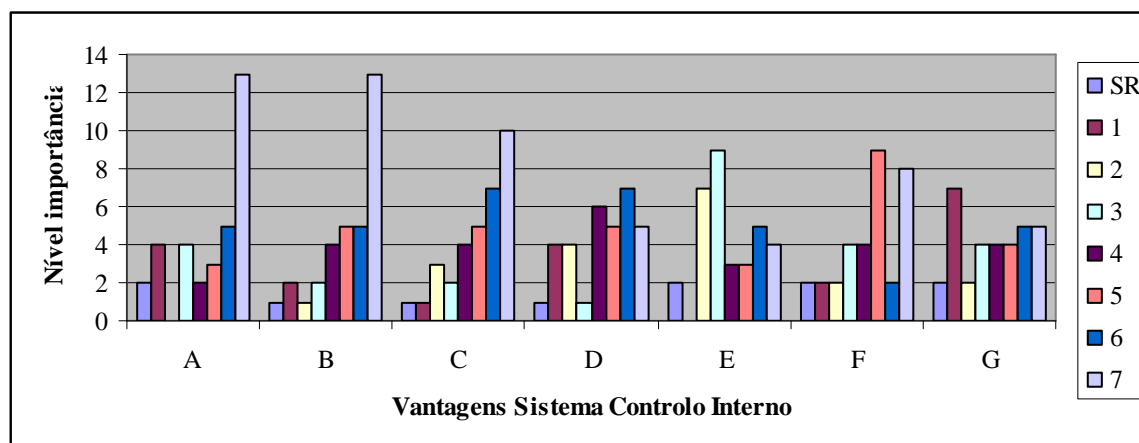


Gráfico 9 - Vantagens Sistema Controlo Interno Bem Implementado

4.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Antes de passarmos às conclusões do nosso estudo, fazemos referência às limitações com que nos deparamos ao longo da realização deste trabalho que, poderão ver-se reflectidas nas conclusões retiradas.

No que respeita aos questionários, é de referir que foram estruturados com perguntas fechadas, de modo a evitar processos ambíguos na interpretação e na codificação das respostas e a possibilitar a utilização de métodos estatísticos na análise das mesmas.

No entanto, os cuidados tidos na elaboração, por si só, podem não assegurar uma total uniformização na interpretação das perguntas por parte dos inquiridos, existindo também riscos da informação recolhida ser pouco “rica” e poder levar a conclusões demasiado simples, o que poderá ver-se reflectido nas interpretações efectuadas.

Pelo facto de termos por base, na recolha de dados, o questionário aplicado a uma amostra da população em análise, deparamo-nos com a limitação da exactidão dos resultados, pois a análise exaustiva proporciona resultados exactos, já a amostragem apenas nos fornece uma aproximação.

Devemos referir as dificuldades sentidas pelas empresas em dar resposta, a qual acreditamos estar relacionada com a própria cultura do país. As empresas ainda vêem com algum cepticismo a colaboração com este tipo de estudos. Não obstante, acredita-se que o

número de respostas obtidas permite efectuar a análise à interrogação inicialmente formulada, mas não extrapolar as conclusões para o universo em causa, devido à baixa taxa de respostas associada à recolha de informação através de questionário.

No decorrer da análise aos questionários recolhidos, verificamos a existência de algumas questões sensíveis, que poderão condicionar a resposta por parte da gestão, em que obtivemos 100% de respostas positivas.

Terminamos, sublinhando, que a utilização do e-mail, como forma de recolha de dados exige uma adaptação especial ao respectivo público-alvo, já que as tecnologias não estão ainda ao acesso de todos, nem são utilizadas em todas as faixas etárias.

4.6. COMPARAÇÃO DE RESULTADOS

Ao compararmos o nosso estudo com o estudo realizado por Neves (2009) temos que atender aos factores que poderão enviesar a análise, como seja, a dimensão diferente da amostra. Assim, para verificarmos melhor as diferenças, elaboramos um quadro resumo (Quadro 49) com as características comuns das amostras.

A nossa amostra é composta por sociedades anónimas, com características de grande dimensão, o que pode por si só influenciar a forma como o controlo interno é encarado e implementado nas empresas.

Na nossa amostra existe uma percepção diferente do controlo interno, enquanto na amostra do concelho de Aveiro não existe manual de controlo interno, nem responsável pelo controlo interno, cerca de 50% das empresas não possui organigrama, nas empresas da Grande Lisboa, o mesmo não se verifica, pelo contrário, existem na grande maioria da amostra.

Na avaliação da informação produzida pelas empresas verificamos que as amostras são equiparadas, existe uma comparação da necessidade de compras com dados reais. Para as empresas da Grande Lisboa existe quase na totalidade da amostra, conferências dos activos das empresas, sendo maioritariamente mensais, a conciliação que é dada maior importância é relativa a bancos, tal como acontece na amostra de Aveiro, seguindo-se de clientes e

fornecedores, de forma equiparada. No caso da amostra de Aveiro dá-se maior importância às conciliações de fornecedores do que clientes. A análise ao sistema de controlo interno incide principalmente na agenda de pagamentos e vendas à data, sendo dada menor importância ao inventário à data.

Na análise ao sistema de controlo interno, os principais critérios foram a agenda de pagamentos e vendas à data, sendo dada menor importância ao inventário à data, enquanto que na amostra de Aveiro a importância recai sobre a análise de custos e centros analíticos, análise de compras e vendas, mapas de pagamentos e recebimentos.

As amostras nos pontos de Aveiro e Lisboa, apenas divergem na percepção do conceito de controlo interno, o que se traduz na forma de actuação perante a definição de procedimentos de controlo.

| Caracterização da amostra | Sistemas de controlo interno nas Pequenas e Médias Empresas no Concelho de Aveiro | Importância Atribuída pelos Empresários da Grande Lisboa ao Controlo Interno |
|---|---|---|
| Tipo sociedade | Amostra equilibrada, 47,5% relativo a sociedades anónimas e 52,3% para sociedades por quotas. | Maioria sociedades anónimas com 61% |
| Ramo actividade | Realça-se a área comercial e industrial, com 45,9% e 42,6% respectivamente. | Maioritariamente área industrial com 45% da amostra. |
| Dimensão das empresas ²³ | A facturação é inferior a 10 milhões de euros, com 62,3 % da amostra, e relativamente aos empregados é essencialmente inferior a 25, sendo o restante repartido equitativamente para os intervalos de 25 a 50 e mais de 50 empregados, com 23% e 24,6% respectivamente. A amostra é essencialmente constituída por empresas de reduzida dimensão. | O volume de negócios é maioritariamente superior a 15 milhões de euros, com 55% da amostra, para volume de negócios inferior a 10 milhões euros temos 39%. Para o número de funcionários verificamos que 61% da amostra possui mais de 50 funcionários. A nossa amostra é constituída por empresas de maior dimensão. |
| Software | Utilizado um software standard para 60,7% da amostra. | O Software utilizado é standard para 61% dos resultados. |
| Contabilidade Interna e revisor oficial de contas | Maioritariamente existe contabilidade na própria empresa, 85,2%, o que leva a um acompanhamento mais adequado e oportuno da evolução da empresa. Da amostra verifica-se que existe revisor oficial de contas em 65,6% das empresas. | Maioritariamente existe contabilidade na própria empresa, 88%, o que leva a um acompanhamento mais adequado e oportuno da evolução da empresa. Da amostra verifica-se que existe revisor oficial de contas em 88% das empresas. |

Quadro 49 - Comparação amostras

²³ Esta característica junta dois critérios, o volume negócios e o número de funcionários. Ajustamos os intervalos definidos, para volume negócios (inferior a 10 milhões de euros, de 10 a 15 milhões euros e superior a 15 milhões euros), e para número funcionários (inferior a 25, de 25 a 50 e superior a 50 funcionários).

V. CONCLUSÃO

5.1. CONCLUSÕES DA REVISÃO DA LITERATURA

Com a evolução e a competitividade dos mercados, cada vez mais, as organizações têm necessidade de informações atempadas e úteis que permitam à gestão atingir os seus objectivos e definir perspectivas para o futuro. Neste contexto dinâmico e complexo, perspectivam-se novas tendências para a auditoria interna, com uma maior ênfase na gestão de risco e governo das sociedades.

Assim sendo, o controlo interno associado à figura da auditoria interna têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante na governação das organizações. A auditoria interna atende perfeitamente aos interesses dos gestores, no sentido em que esta audita não somente a parte contabilística, como, também, a parte não contabilística, estabelecendo um controlo mais amplo dentro da organização.

A função de auditoria interna tem vindo a reajustar o seu conceito às necessidades das organizações, tem deixado para trás a função de fiscalização dos controlos para assumir uma função proactiva, de avaliação das necessidades e oportunidades emergentes, auxiliando a gestão a atingir os objectivos, melhorando a efectividade da gestão de riscos, do controlo interno e do processo de governação.

Associado à evolução da função de auditoria interna também verificámos um reajuste do conceito de controlo interno. Inicialmente o controlo interno implementado nas empresas estava mais voltado à descrição das transacções operacionais, com o objectivo voltado para a inibição de fraudes e principalmente a salvaguarda dos activos. Numa segunda fase, passou a focar objectivamente a redução de erros. Podemos dizer que, actualmente o controlo interno está direccionado sob a óptica de gestão de risco com a finalidade de otimizar o processo de gestão.

No decorrer do nosso trabalho, traçamos a evolução da função de auditoria interna, associado a esta, verificamos a evolução do conceito de controlo interno, onde diversas organizações estudaram e prestaram o seu contributo. Desta, destacamos uma em particular, que é o marco na evolução dos conceitos, o COSO.

Assim, o controlo interno visa garantir a continuidade da empresa, e todas as empresas o devem possuir. Cada empresa, é uma entidade distinta, e com objectivos diferentes, possuindo assim áreas de controlo adequadas às suas necessidades. Neste seguimento, o controlo interno deve contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do desempenho da organização, pelo seu interesse na maximização da eficiência através de medidas de protecção dos activos, fiabilidade das informações, utilização eficaz dos recursos.

5.2. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Pelo definido inicialmente, com este estudo pretendemos avaliar a importância atribuída ao controlo interno, através de alguns pontos, como sejam as práticas definidas e aplicadas no controlo das actividades e processos, acompanhamento destas como forma de se analisar os desvios e implementar correcções, e perceber, de alguma forma, quais as principais dificuldades e benefícios na implementação/manutenção de um sistema de controlo interno.

Após a definição da nossa amostra, verificamos que na generalidade a nossa amostra é constituída por grandes empresas, 61% das empresas são sociedades anónimas, 55% tem um volume negócios superior a 15 milhões de euros e 49% possui mais de 100 funcionários ao serviço. O facto de 88% das empresas possuir ROC, é um ponto importante de acompanhamento e monitorização do sistema de controlo interno. Este no decorrer do seu trabalho de revisão de contas, avalia o sistema de controlo interno para definir a profundidade dos seus trabalhos.

A existência de contabilidade efectuada na própria empresa também se pode considerar como favorável ao controlo interno, podendo possibilitar um controlo mais específico da evolução da empresa. Assim, verificamos que 88% dos inquiridos possuem contabilidade na própria empresa.

Um ponto que se deve salientar na nossa amostra é o de que o facto de existir auditoria interna, nem sempre ter o efeito que seria de esperar nas características de controlo da empresa. Na nossa amostra apenas 33% possui auditor interno. O facto de na maioria das

empresas (61%) existir implementado um software de gestão/contabilidade standard, poderá querer dizer que este não é adequado às reais necessidades da empresa.

Para uma adequada implementação do controlo interno, as práticas devem estar elencadas num manual, o que para 76% da amostra existe, mas deveria ser na totalidade das empresas.

Um dos pontos essenciais para um eficaz sistema de controlo interno é a sua aprovação e entendimento por parte do órgão de gestão, ao qual cabe a responsabilidade da sua implementação e bom funcionamento, e para a maioria das empresas existe esta validação e acompanhamento. Já para a questão relativa ao responsável pelo controlo interno, apenas em 76% das empresas existe definido este cargo.

Na nossa amostra, a grande maioria das empresas possui um organigrama onde são definidos procedimentos e políticas aplicadas na empresa. Já na descrição das funções apenas em 79% das empresas existe esta formalização.

Devemos salientar, relativamente à independência das funções de aprovação, execução, custódia e contabilização que, na nossa amostra, apenas 64% afirma existir esta independência, e 36% afirma que esta não existe, facto que é preocupante uma vez que, é um ponto base para um sistema de controlo interno bem implementado.

São utilizados como forma de identificar e reagir a possíveis riscos e são utilizados com maior relevância os seguintes mecanismos: alterações do mercado e reestruturações da organização, com 85% e 82%, respectivamente. Verificamos que apenas em 50% das entidades existe análise exaustiva dos riscos e aplicação de sanções, no caso de violação das normas. Situação que poderá originar a não identificação atempada dos riscos que afectem a actividade normal da organização, e relativamente às medidas sancionatórias é uma forma de diminuir a ocorrência de novas violações das regras definidas.

A maioria das sociedades (79%) efectua uma avaliação do sistema de controlo interno, o que proporciona um meio de verificar o que não correu de acordo com o definido para se tentar perceber a razão que motivou esta situação. Na maioria das empresas da nossa amostra verificamos o acompanhamento das deficiências detectadas e das acções

correctivas implementadas. Existe também na maioria das sociedades a comunicação dos incumprimentos.

Como forma de tornar a informação financeira fidedigna, são efectuados alguns tipos de actividades, tais como: para uma melhor gestão dos stocks, as necessidades de compras devem ser efectuadas com dados reais, o que em 97% das empresas inquiridas se verifica; também as conciliações, conferências e contagens físicas periódicas são importantes para validar a adequação dos dados contabilísticos, assim, em 94%²⁴ da amostra existe implementado este procedimento. No entanto, apesar de existir este procedimento em 48% é efectuado mensalmente e em 36% apenas anualmente.

Desagregando as conferências em quatro níveis (clientes, fornecedores, bancos e existências), verificamos que o que mais se verifica é relativo a bancos, onde se verifica a implementação em todas as empresas da amostra, o mesmo não se verifica em relação aos restantes. Para clientes e fornecedores existe conferência para 94% da amostra, mas mais acentuado numa periodicidade anual, o que é relativamente insuficiente. As conferências de existências são sempre as mais descuradas, onde apenas em 76% dos casos se efectua conferência, e por uma periodicidade anual.

Como um bom procedimento de controlo interno existe, na maioria das empresas (97%), restrições no acesso ao software de gestão, para isso são definidos níveis de acesso.

Para avaliação da actividade operacional e financeira das empresas, verificamos que são mais utilizadas as análises a vendas à data e agenda de pagamentos, sendo as contas caucionadas e stocks online os menos relevantes.

Acresce ainda que, em 82% das empresas analisadas, verifica-se a elaboração de demonstrações financeiras intercalares, onde se pode avaliar a evolução da organização.

Para uma avaliação dos principais problemas e benefícios, com que se deparam as organizações no processo de implementação/manutenção do controlo interno verificamos que a falta de tempo para controlar todas as operações, dimensão das organizações e as operações da organização demasiado complexas e variáveis são apontadas como as principais dificuldades sentidas. Já como benefícios do controlo interno, são enumerados

²⁴ Para os restantes 6% da amostra, nada podemos concluir, pois não obtivemos resposta a esta questão.

os seguintes: a eficiência dos recursos, a salvaguarda dos activos e prevenção e detecção de fraudes, com um grau de importância menor mas também elevado, temos a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e informação fidedigna.

Assim, e em forma de conclusão podemos dizer que as empresas da amostra se mostram sensibilizadas para a implementação do controlo interno, no entanto, ainda existem pontos a melhorar.

5.3. ORIENTAÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Como objectivo para trabalhos futuros poderíamos propor uma análise focalizada nas diferenças de importância do Sistema de Controlo Interno em função da dimensão das empresas, uma direccionada para grandes empresas e outra para pequenas empresas.

Poderíamos também efectuar análise através da observação a longo prazo, da evolução dos SCI: as melhorias, os principais pontos de incidência dos controlos implementados e a necessidade de uma avaliação contínua dos riscos inerentes à actividade das organizações.

BIBLIOGRAFIA

- AICPA. (2007). AU Section 319 - Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit. Obtido em Agosto de 2008, de <http://www.aicpa.org/download/members/div/auditstd/AU-00319.pdf>
- AICPA. (1988). SAS 55 - Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit.
- AICPA. (1995). SAS 78 - Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS nº 55.
- Almeida, B. (2005). Auditoria e Sociedade: Diferenças de Expectativas. Lisboa: Publisher Team.
- Attie, W. (1992). Auditoria Interna. São Paulo: Atlas.
- Attie, W. (1998). Auditoria: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Atlas.
- Bergamini Jr., S. (2005). Controlos Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. Obtido de Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24: <http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/gov-corp/bergamini-2005.pdf>
- Bushell, S. (2006). CobiT Requires Commitment. Obtido em Abril de 2008, de http://www.cio.com.au/article/160523/cobit_requires_commitment?fp=4&fpid=21
- Carreiro, M. (2008). O estado da Arte de Auditoria Interna em Portugal. Obtido em Agosto de 2009, de http://www.ipai.pt/fotos/gca/ipai_the_state_of_the_art_iaa_pt_1223226369.pdf
- Cendrowski, H., Martin, J. P., Petro, L. W., & Wadecki, A. A. (2008). Private Equity: History, Governance and Operations. John Wiley & Sons, Inc.
- CICA. (1996). Two Sides Of The Same Coin. Obtido em Agosto de 2008, de www.cica.org
- Colbert, J., & Bowen, P. (s.d.). A Comparison of Internal Controls: Cobit, Sac, Coso and Sas 55/78. Obtido em Agosto de 2008, de <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/a-comparison-of-internal-controls-cobit--sac--coso-and-sas-5578.pdf>
- Coopers, & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. Madrid: Diaz dos Santos.
- COSO. (2004). Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary. Obtido em Agosto de 2008, de http://www.aicpa.org/download/coso/2004_09_coso_erm_execsumm.pdf
- COSO. (2007). Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa – Integrated Framework: Application Techniques.
- COSO. (2006). Internal Control over Financial Reporting - Guidance for Smaller Public Companies. Obtido em Agosto de 2008, de http://www.coso.org/Publications/erm_sb/SB_EXECUTIVE_SUMMARY.PDF
- Costa, C. B. (2007). Auditoria Financeira: Teoria & Prática. Editora Rei dos Livros, 8ª Edição.
- Curtis, M. B., & WU, F. H. (2000, March). The Components of a comprehensive framework of Internal Control. The CPA Journal.
- Decreto-Lei nº 224. (20 de Novembro de 2008). Estatuto dos Revisores Oficiais de Contas. Obtido em Novembro de 2008, de www.oroc.pt
- Deloitte. (2007). Auditoria Interna no Brasil. Obtido em Agosto de 2009, de http://www.ipai.pt/fotos/gca/auditoria_interna_brasil_estudo_deloitte_1226862269.pdf

- Deloitte. (2003). Lei Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles interno. Obtido em Abril de 2008, de www.deloitte.com.br
- Dicionário da Língua Portuguesa. (1998). Porto Editora, 8ª Edição.
- Donald Jacob, D. (2004). Corporate Governance, Kellogg School of Business, Northwestern University citação de Robert A.G. Monks and Nell Minow. Third.
- Dutra, M. H., & all, e. (2007). Propostas Metodológicas de Controlo Interno: Uma. Revista de Contabilidade e Finanças nº 91, Outubro/Dezembro.
- Ferreira, L., Valente, A., & Asato, F. (2007). Entendendo COSO:Um roteiro prático para entender os princípios de COSO. Revista de Contabilidade e Finanças nº91, Outubro/Dezembro.
- Fonseca, F. A. (2008). Corporate Governance - Porquê e para quê? Universidade Lusíada de Lisboa em colaboração com IPCG. Obtido de [www.cgov.pt: http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/univlusada_20081118_professor_ado_da_fonseca.pdf](http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/univlusada_20081118_professor_ado_da_fonseca.pdf)
- Fortin, M.-F. (2000). O Processo de Investigação. Loures.
- Frank. (2007). COBIT: Controlando o Departamento de TI. Obtido em Abril de 2008, de <http://www.depijama.com/governanca/cobit-controlando-o-departamento-de-ti-2/>
- Freire, T. (2007). Portugal é o melhor aluno do corporate governance. Obtido em Dezembro de 2008, de http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/destaque/pt/desarrollo/997769.html
- Hill, M. m., & Hill, A. (2000). Investigação por Questionário. Lisboa: Sílabo.
- Holt, M. F. (2006). The Sarbanes–Oxley Act - Overview and Implementation Procedures Manual. CIMA Publishing.
- IFAC. (2006a). Handbook.
- IFAC. (2006b). Internal Controls—A Review of Current Developments. Obtido em Agosto de 2008, de Information Paper: http://www.ifac.org/Members/Downloads/Internal_Controls.pdf
- IFAC. (1999). Technical Pronouncements. New York.
- IIA. (2009). Code of Ethics - Traduzido por IPAI, 2009 – Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. Janeiro.
- IIA. (2000). Code of Ethics. Florida: Tradução do IPAI, 2009 - Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna.
- IIA. (s.d.). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Obtido em Janeiro de 2009, de <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/full-standards/>
- IIA. (2005). Putting COSO Theory into Practice. Obtido de Tone at the Top: <http://www.theiia.org/download.cfm?file=42122>
- IIA. (1978). Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.
- IIA. (2007). The Audit Committee: A Holistic View of Risk. Obtido em Agosto de 2008, de www.theiia.org
- IIA. (2004). The Role of Internal Auditing in Enterprise wide Risk Management. Obtido em Agosto de 2008, de http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/role_intaudit.pdf

- IPCG, R. N. (2005). Corporate Governance e Auditoria Interna. Obtido de www.cgov.pt/:
<http://www.google.pt/#hl=pt-PT&q=Corporate+Governance+e+Auditoria+Interna&meta=&aq=&oq=&fp=9f6367d6ff46363f>
- KPMG. (2004). Secção 404 da Lei Sarbanes-Oxley: Certificação dos Controlos Internos pela Administração Respostas às perguntas mais frequentes. Obtido em Agosto de 2008, de http://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/r_c/SOX_404_perguntas_frequentes%282%29.pdf
- KPMG, & IPAI. (2007). Resultados do Inquérito sobre Auditoria Interna em Portugal – 2007. Obtido em Agosto de 2008, de http://www.ipai.pt/files/ACI_KPMG_press_release_PTG.pdf
- Lourenço, M., Sarmiento, M., & Rebelo, B. (2008). Corporate governance – factor. Revista TOC nº 101 .
- Lybrand, C. &. (1997). Los nuevos conceptos del control interno: (informe COSO). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Marchetti, A. M. (2005). Beyond Sarbanes Oxley Compliance – Effective Enterprise Risk Management. John Wiley & Sons, Inc.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Martins, I., & Morais, G. (2007). Auditoria Interna - Função e Processo. Áreas Editora.
- Mc Namee, D. &. (1998). Risk Management: Changing The Internal Auditor's Paradigm. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Mc Namee, D., CIA, CISA, CFE, & CGFM. (2000). A Auditoria Baseada no Risco. Obtido em Fevereiro de 2008, de <http://www.auditoriainterna.com.br/abr.html>
- McKay, M. (2007). Sarbanes- Oxley Act - Impact of Law.
- Moeller, R. R. (2005). Brink's Modern Internal Auditing, Sixth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Neves, F. (2009). Sistemas de controlo interno nas Pequenas e Médias Empresas no Concelho de Aveiro, Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Obtido em Outubro de 2009, de <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/Teses/2009001223>
- Neves, P. (2008). Conceito de Organização. Obtido em Agosto de 2008, de <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao.htm#vermais>
- NIA 240 - A Responsabilidade de Auditor ao Considerar a Fraude numa Auditoria de Demonstrações Financeiras. (2004). Tradução da OROC, disponível no MROC .
- NIA 610 - Considerar o Trabalho de Auditoria Interna. (2004). Tradução da OROC, disponível no MROC .
- OCDE. (2004). Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades. Obtido em Agosto de 2009, de <http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>
- Oliveira, T., & Campos, J. (s.d.). Lei Sarbanes Oxley de 2002. X Encontro Latino de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação .
- OROC. (2000). Directriz de Revisão/Auditoria (DRA) 400 - AVALIAÇÃO DO RISCO DE REVISÃO/AUDITORIA. Emitida pela OROC, disponível no MROC .
- OROC. (2000). Directriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410 - Controlo Interno. Emitida pela OROC, disponível no MROC .
- OROC. (2001). Directriz de Revisão/Auditoria (DRA) 700 - Relatório de Revisão e Auditoria. Emitida pela OROC, disponível no MROC .

- Peleias, I. R. (2000). Falando Sobre Controle Interno. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa* n.º 419/420, Agosto/Setembro (1ª parte), p. 264.
- Pereira, A. N. (s.d.). A Importância do Controle Interno para a Gestão das Empresas. Obtido em Agosto de 2008, de <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/36.pdf>
- Pereira, J. (2007). Crescente relevância dos SCI e de Governo nas sociedades comerciais. *Revista IPAI* n.º 28 Auditoria Interna, Outubro/Dezembro.
- Pickett, K. H. (2005). *Essential Handbook of Internal Auditing*. John Wiley & Sons.
- Pinheiro, J. L. (2008). Auditoria Interna – Manual Prático para auditores internos: Uma abordagem proactiva e a evolução necessária. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Power, M. (2004). Risk management of everything – rethinking the politics of uncertainty. Citado Editorial *Revista Auditoria interna* - www.theiia.org, Julho/Setembro.
- Ridley, G., Young, J., & Carrol, P. (2004). COBIT and its Utilization from the literature. Conferência internacional do Hawai .
- Rittenberg, L. (2007). Controlo Interno: Ser pequeno não interessa. *Revista Auditoria Interna* n.º 26 .
- Sá, A. L. (1998). *História Geral e das Doutrinas da Contabilidade*. Lisboa: Vislis, 2ª Edição.
- Santos, C., Vasconcelos, A., & Tribolet, J. (2004). Da Framework CEO à Auditoria de Sistemas de Informação. Actas da V Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de . Portugal, Lisboa.
- Santos, L., & Lemes, S. (2004). A Lei Sarbanes-Oxley: Uma tentativa de recuperar a credibilidade do mercado de capitais norte-americano. Obtido em Agosto de 2008, de 1º Congresso Iniciação Científica em Contabilidade: <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos12004/299.pdf>
- Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J. A., & Monteiro, M. A. (2006). Livro Branco Sobre o Corporate Governance em Portugal. Obtido em Agosto de 2008, de Instituto Português de: http://www.ecgi.org/codes/documents/libro_bianco_cgov_pt.pdf
- Soares, R. (2005). Corporate Governance e Auditoria Interna.
- Sousa, R. (2008). Estruturação Societária. Obtido em 2008, de http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/estruturacao_societaria_30012008_paulo_bandeira.pdf
- Sox. (2002). Lei Sarbanes Oxley Act. Obtido em Abril de 2008, de <http://www.sec.gov/about/laws.shtml#sox2002>
- Stott, J. H., CIA, & Investments, F. (s.d.). Electronic Systems Assurance and Control. Obtido em Agosto de 2008, de CIA; Investments,: <http://usuarios.lycos.es/systemsaudit/ExecSumm-final.pdf>
- Tarantino, A. (2006). *Manager's Guide To Compliance - Sarbanes-Oxley, COSO, ERM, COBIT, IFRS, BASEL II, OMB A-123, ASX 10, OECD principles, Turnbull guidance, best practices, and case studies*. JOHN WILEY.

Anexos

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Questionário - Controlo Interno

O presente questionário encontra-se dividido em cinco grupos, constituídos por 8, 15, 7, 9 e 3 questões. Para os grupos 1, 2, 3 e 4 assinala com um X a resposta pretendida. Para o 5 grupo deve ser atribuída, para cada item, uma ordem, considerando o 1 como o factor com menos importância e o 7 como o factor com maior importância.

1 - Enquadramento da organização

| | | | | |
|---|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1.1. Tipo de sociedade | Soc. Anónima <input type="checkbox"/> | Soc. Quotas <input type="checkbox"/> | Unipessoal <input type="checkbox"/> | Outra <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Ramo de Actividade | Comercial <input type="checkbox"/> | Industrial <input type="checkbox"/> | Serviços <input type="checkbox"/> | |
| 1.3. Volume de Negócios | <input type="checkbox"/> < 1.000.000 € <input type="checkbox"/> De 1.000.000 € a 5.000.000 € <input type="checkbox"/> De 5.000.000 € a 10.000.000 € <input type="checkbox"/> De 10.000.000 € a 15.000.000 € <input type="checkbox"/> > 15.000.000 € | | | |
| 1.4. Número de funcionários | <input type="checkbox"/> < 24 | <input type="checkbox"/> De 24 a 49 | <input type="checkbox"/> De 50 a 100 | <input type="checkbox"/> > 100 |
| 1.5. Possui Contabilidade efectuada Internamente? | <input type="checkbox"/> Sim | | <input type="checkbox"/> Não | |
| 1.6. A empresa tem Revisor Oficial de Contas? | <input type="checkbox"/> Sim | | <input type="checkbox"/> Não | |
| 1.7. Existem auditores internos na organização? | <input type="checkbox"/> Sim | | <input type="checkbox"/> Não | |
| 1.8. O software gestão/contabilidade utilizado é: | <input type="checkbox"/> Construído à medida | | <input type="checkbox"/> Standard | |

2 - Sistema de Controlo Interno - Envolvente de controlo

| | Sim | Não |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 2.1. Existe um Manual de Controlo Interno, onde estão mencionados todos os procedimentos e políticas da empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2. Existe alguma forma de consciencialização para a importância do Controlo Interno, liderada pelo Órgão de Gestão? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se respondeu sim, qual? _____ | | |
| 2.3. Quando se pretende efectuar melhorias no Sistema de Controlo Interno existe o aval do Órgão de Gestão? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.4. O Órgão de Gestão acompanha a evolução dos processos e resultados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.5. Existe organigrama da organização? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se respondeu sim, é evidenciada a decomposição dos vários departamentos? | | |
| 2.6. Prevê-se a descrição exacta de funções dos trabalhadores por cargo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.7. É estabelecida a independência para funções de aprovação, execução, custódia e contabilização? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.8. Está definida a rotatividade de funcionários nas diversas funções, e em especial na guarda de activos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.9. Existe alguma política de recursos humanos com vista a prevenir as falhas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.10. Existe na empresa algum responsável pelo controlo e melhoria do Sistema Controlo Interno? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.11. Os objectivos da organização expressam claramente, face aos recursos disponíveis, o que esta pretende conseguir e como? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.12. Os objectivos e estratégia são do conhecimento de toda a organização? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.13. Existe uma interligação entre os objectivos e a estratégia? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.14. A contabilidade é utilizada como um meio para exercer o controlo sobre todas as outras actividades da organização? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.15. Há preocupação constante em acompanhar as diferentes contingências fiscais e legais? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3 - Sistema de Controlo Interno - Actividades de controlo e acompanhamento

| | Sim | Não |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3.1. Existem mecanismos para identificar e reagir a eventos que possam afectar a actividade da organização, nomeadamente: | | |
| Alterações do mercado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Novos sistemas de informação? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Novas tecnologias? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Reestruturação da organização? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outros, quais? _____ | | |
| 3.2. O processo de análise dos riscos é exaustivo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. É efectuada uma avaliação do sistema de Controlo Interno, comparando o estabelecido com a realidade? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4. São corrigidas e acompanhadas as deficiências detectadas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5. É realizado o seguimento das acções correctivas efectuadas para comprovar a eficácia das mesmas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.6. São tomadas medidas sancionatórias face a violação das normas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.7. Existe comunicação dos incumprimentos das normas estipuladas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4 - Sistema de Controlo Interno - Informação Contabilística / Financeira /Operacional

| | Sim | Não | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|--|
| 4.1. As necessidades de compras são validadas com base em procedimentos definidos pela organização? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2. São investigadas reclamações externas à organização? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3. Estão previstas conciliações, conferências e contagens físicas independentes dos diferentes activos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Se respondeu sim: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| É efectuado a conciliação com os registos contabilísticos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Qual a periodicidade? | Mensais <input type="checkbox"/> Semestrais <input type="checkbox"/> Anuais <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Outra. Qual? _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4. As conferências estipuladas incluem extractos e saldos solicitados a entidades externas: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sim</th> <th>Não</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cientes</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Fornecedores</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bancos</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Existências</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> | | Sim | Não | Cientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Fornecedores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bancos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Existências | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | |
| | Sim | Não | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fornecedores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bancos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Existências | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5. Se respondeu sim qual a periodicidade dessa conferência? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mensal</th> <th>Semestral</th> <th>Anual</th> <th>Outra. Qual?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cientes</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Fornecedores</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Bancos</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Existências</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table> | | Mensal | Semestral | Anual | Outra. Qual? | Cientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | Fornecedores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | Bancos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | Existências | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | |
| | Mensal | Semestral | Anual | Outra. Qual? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fornecedores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bancos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Existências | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.6. São estabelecidas regras de segurança para o acesso ao Software de Gestão? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.7. Estão determinados diferentes níveis de acesso ao Software de Gestão? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.8. Que tipo de análises estão previstas no Sistema de Controlo Interno, para acompanhamento da actividade da organização?

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Custos por centro analítico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mapas de leasing e capitais em dívida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Saldos de utilização de contas caucionadas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Extractos de terceiros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Evolução dos custos (n e n-1) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Agenda de dívidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Agenda de pagamentos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stock on line | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inventário à data | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vendas à data | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Compras à data | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rácios financeiros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outros: Quais? _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4.9. O sistema de Controlo Interno prevê a elaboração de Demonstrações Financeiras intercalares?

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|

5 - Dificuldades no Controlo Interno

5.1. Quais as dificuldades com que se depara? Ordene de 1 - 7 por ordem crescente de importância, os seguintes itens:

| | |
|--|--------------------------|
| Falta de formação dos trabalhadores | <input type="checkbox"/> |
| Sistema Informático deficiente | <input type="checkbox"/> |
| Falta de interesse do órgão de gestão | <input type="checkbox"/> |
| Operações da organização demasiado complexas e variáveis | <input type="checkbox"/> |
| Falta de tempo para controlar todas as operações | <input type="checkbox"/> |
| Dimensão da organização | <input type="checkbox"/> |
| Relação custo / benefício | <input type="checkbox"/> |

5.2. Quais, são para si, as principais vantagens do Sistema Controlo Interno bem implementado? Ordene 1 - 7 por ordem crescente de importância.

| | |
|---|--------------------------|
| Eficiência de recursos | <input type="checkbox"/> |
| Salvaguarda de activos | <input type="checkbox"/> |
| Prevenção e detecção de fraudes | <input type="checkbox"/> |
| Precisão e plenitude dos registos contabilísticos | <input type="checkbox"/> |
| Preparação atempada da documentação | <input type="checkbox"/> |
| Informação fidedigna | <input type="checkbox"/> |
| Simplificação de tarefas | <input type="checkbox"/> |

5.3. No caso de não estar satisfeito com o Sistema de Controlo Interno implementado na sua empresa indique três causas:

1. _____
2. _____
3. _____

Grata pela vossa colaboração

Nota: Enviar para o e-mail ceciliartsilva@gmail.com

ANEXO 2 – VALORES OBSERVADOS NOS QUESTIONÁRIOS

Resumo do Grupo 1 – Enquadramento da Organização

| Nº Empresas | P1.1 | P1.2 | P1.3 | P1.4 | P1.5 | P1.6 | P1.7 | P1.8 |
|-------------|------|-------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1 | 0 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 3 | 1 | 2 / 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 6 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 7 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 8 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 9 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 10 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 11 | 2 | 0 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 12 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 13 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 14 | 2 | 0 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 15 | 2 | 1 / 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 16 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 17 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 18 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 19 | 1 | 0 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 20 | 1 | 0 | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 21 | 2 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 22 | 1 | 0 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 23 | 2 | 1 / 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 24 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 25 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 26 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 27 | 1 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 28 | 2 | 1/2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 29 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 30 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 31 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 32 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 33 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Totais | 33 | 29 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |

0 - Significa que não foi respondido pela empresa

| Nº Empresas | P2.1 | P2.2 | P2.3 | P2.4 | P2.5 | P2.5.1 | P2.6 | P2.7 | P2.8 | P2.9 | P2.10 | P2.11 | P2.12 | P2.13 | P2.14 | P2.15 |
|-------------|------|------|------|------|------|--------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 7 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | □ □ □ |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | □ □ □ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 17 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 18 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 19 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 |
| 20 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 21 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | ▪ □ □ |
| 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 23 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 24 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 26 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 28 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 29 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 31 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 32 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Totais | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |

| Nº Empresas | P3.1.1 | P3.1.2 | P3.1.3 | P3.1.4 | P3.2 | P3.3 | P3.4 | P3.5 | P3.6 | P3.7 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 15 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 17 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 21 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 23 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 24 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 25 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 26 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 28 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 29 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 31 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 32 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Totais | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |

| Nº Empresas | P4.1 | P4.2 | P4.3.1 | P4.3.2 | P4.3.3 | P4.4.1 | P4.4.2 | P4.4.3 | P4.4.4 | P4.5.1 | P4.5.2 | P4.5.3 | P4.5.4 | P4.6 |
|----------------|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 5 | □ □ □ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 9 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | □ □ □ | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 17 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 |
| 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 |
| 19 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 |
| 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 21 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 |
| 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 23 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 24 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 26 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 28 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 29 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 31 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 32 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| Totais | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |

| N° Empresas | P4.7 | P4.8.1 | P4.8.2 | P4.8.3 | P4.8.4 | P4.8.5 | P4.8.6 | P4.8.7 | P4.8.8 | P4.8.9 | P4.8.10 | P4.8.11 | P4.8.12 | P4.9 |
|----------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | a.□ | 1 | 1 |
| 7 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| 12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 14 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 15 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 17 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 19 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 21 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 23 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 24 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 26 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 28 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 29 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 31 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 32 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 33 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Totais | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |

| Nº | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Empresas | P5.1.1 | P5.1.2 | P5.1.3 | P5.1.4 | P5.1.5 | P5.1.6 | P5.1.7 | P5.2.1 | P5.2.2 | P5.2.3 | P5.2.4 | P5.2.5 | P5.2.6 | P5.2.7 |
| 1 | 6 | 7 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 6 | 7 | 5 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 7 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 7 | 5 | 1 | 4 | 2 | 6 | 3 | 7 | 5 | 6 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 |
| 5 | 1 | 4 | 6 | 2 | 3 | 7 | 5 | 7 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | 5 | 7 | 6 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 6 | 4 | 7 | 2 | 5 | 1 |
| 7 | 7 | 1 | 6 | 3 | 5 | 4 | 2 | 7 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 9 | 2 | 3 | 1 | 7 | 4 | 5 | 6 | 3 | 4 | 6 | 5 | 2 | 1 | 7 |
| 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 7 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 11 | 0 | 0 | 5 | 0 | 6 | 0 | 7 | 0 | 7 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 5 | 6 | 7 | 3 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 13 | 1 | 2 | 3 | 6 | 7 | 5 | 4 | 4 | 7 | 3 | 6 | 2 | 5 | 1 |
| 14 | 6 | 1 | 2 | 7 | 4 | 5 | 3 | 7 | 1 | 6 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 15 | 2 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 7 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 16 | 1 | 1 | 1 | 5 | 7 | 1 | 6 | 1 | 4 | 7 | 6 | 2 | 5 | 3 |
| 17 | 7 | 0 | 0 | 0 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 4 | 7 | 6 |
| 18 | 3 | 2 | 1 | 4 | 6 | 7 | 5 | 3 | 5 | 6 | 4 | 2 | 7 | 1 |
| 19 | 1 | 2 | 3 | 4 | 7 | 5 | 6 | 5 | 3 | 7 | 2 | 6 | 4 | 1 |
| 20 | 4 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 7 | 5 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 |
| 21 | 4 | 3 | 1 | 5 | 7 | 6 | 2 | 1 | 7 | 6 | 5 | 3 | 4 | 2 |
| 22 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 |
| 23 | 3 | 7 | 6 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 1 | 7 | 3 | 6 |
| 24 | 5 | 7 | 6 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 7 | 6 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 25 | 2 | 1 | 3 | 7 | 6 | 5 | 4 | 7 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 26 | 3 | 2 | 5 | 1 | 6 | 4 | 7 | 6 | 1 | 2 | 4 | 6 | 5 | 7 |
| 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 7 | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 29 | 5 | 3 | 4 | 5 | 7 | 4 | 3 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 30 | 1 | 1 | 2 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 4 | 7 | 1 |
| 31 | 3 | 2 | 6 | 4 | 1 | 5 | 7 | 4 | 6 | 7 | 5 | 3 | 7 | 1 |
| 32 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 6 | 6 | 5 | 7 | 7 | 6 | 5 | 7 | 4 |
| 33 | 7 | 2 | 1 | 7 | 6 | 6 | 5 | 3 | 7 | 7 | 4 | 2 | 6 | 3 |
| Totais | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |